



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERIODO 2017-2019.

AUTORA:

KAREN MERCEDES MOSQUERA PERDOMO

Riobamba – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Karen Mercedes Mosquera Perdomo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Karen Mercedes Mosquera Perdomo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de marzo de 2017

Karen Mercedes Mosquera Perdomo
C.C. 080349004-4

DEDICATORIA

A mi familia que son el apoyo y la fortaleza de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, a mis compañeros por ayudarme en todo momento, al Ing. Juan Carlos Castillo y al Ing. Gerardo Lara por aportar con sus conocimientos en el desarrollo de mi trabajo y en el proceso de mi carrera. De todo corazón muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo	xv
Summary.....	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específico	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes históricos	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1. Talento humano	10
2.2.2. Gestión del talento humano	10
2.2.3. Talento humano y competencias.....	11
2.2.4. Competencias.....	12
2.2.4.1. Tipos de competencias	12
2.2.4.1.1. Competencias básicas	12
2.2.4.1.2. Competencias conductuales	13

2.2.4.1.3.	Competencias técnicas o funcionales	13
2.2.4.2.	Clasificación de competencias.....	13
2.2.4.2.1.	Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas	14
2.2.4.2.1.1.	Competencias de logro y acción	14
2.2.4.2.1.2.	Competencias de ayuda y servicios	14
2.2.4.2.1.3.	Competencias de influencia	15
2.2.4.2.1.4.	Competencias gerenciales.....	15
2.2.4.2.1.5.	Competencias cognoscitivas	15
2.2.4.2.1.6.	Competencias de eficacia personal	16
2.2.4.2.2.	Competencias según actitudes y capacidades.....	16
2.2.4.2.2.1.	Competencias Cardinales, Genéricas o Generales.....	16
2.2.4.2.2.2.	Competencias Específicas.....	17
2.2.4.2.3.	Competencias holísticas.....	18
2.2.4.2.3.1.	Competencias de influencias (de aptitud).....	18
2.2.4.2.3.2.	Competencias de logro y acción (de capacidad).....	18
2.2.5.	Gestión del talento humano por competencias laborales.....	18
2.2.5.1.	Modelos de gestión del talento humano por competencias laborales.....	19
2.2.5.2.	Pasos para la gestión del talento humano por competencias laborales.....	21
2.2.5.2.1.	Reclutamiento y selección	21
2.2.5.2.1.1.	Reclutamiento	21
2.2.5.2.1.2.	Selección.....	22
2.2.5.2.2.	Inducción	23
2.2.5.2.2.1.	Etapas de la Inducción	24
2.2.5.2.2.2.	Estructura de la Inducción	25
2.2.5.2.2.3.	Tipos de Inducción.....	26
2.2.5.2.3.	Evaluación del desempeño.....	26
2.2.5.2.3.1.	Métodos de evaluación del desempeño	27
2.2.5.2.4.	Formación y desarrollo	28
2.2.5.2.4.1.	Capacitación.....	28
2.2.5.2.4.2.	Entrenamiento	28
2.2.5.2.4.3.	Planes de carrera	29
2.2.5.2.4.4.	Planes de sucesión	29
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	29
2.4.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	30

2.4.1.	General.....	30
2.4.2.	Específicas	30
2.5.	VARIABLES	30
2.5.1.	Variable independiente	30
2.5.2.	Variable dependiente	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.2.1.	Descriptiva	31
3.2.2.	Correlación.....	31
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.4.1.	Método	32
3.4.2.	Técnicas	32
3.4.3.	Instrumentos.....	32
3.5.	RESULTADOS	32
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	33
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		34
4.1.	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	34
4.1.1.	Antecedentes de la empresa	34
4.1.2.	Misión	36
4.1.3.	Visión (Propuesta)	36
4.1.4.	Valores	36
4.1.5.	Objetivos de la empresa	37
4.1.6.	Credo de la empresa.....	37
4.1.7.	Organigrama	38
4.1.8.	Organigramas (Propuestos).....	38
4.1.8.1.	Organigrama estructural (Propuesto).....	38
4.1.8.2.	Organigrama funcional (Propuesto).....	39
4.1.8.3.	Organigrama de posición de personal (Propuesto)	40
4.1.9.	Servicios de la empresa.....	40
4.2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA.....	40
4.2.1.	Análisis Externo.....	40

4.2.1.1.	Matriz de los Factores Externos.....	41
4.2.1.2.	Medición de impacto de los factores externos.....	45
4.2.1.3.	Análisis de los resultados de los factores externos	46
4.2.2.	Análisis Interno.....	47
4.2.2.1.	Matriz de los Factores Internos.....	47
4.2.2.2.	Medición de impacto de los factores internos	49
4.2.2.3.	Análisis de los resultados de los factores internos.....	50
4.2.3.	Matriz FODA	51
4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERIODO 2017-2019	52
4.3.1.	Diseño del perfil del puesto de trabajo por competencias	52
4.3.1.1.	Competencias propuestas.....	53
4.3.1.2.	Elaboración de los perfiles del puesto	54
4.3.1.3.	Ponderación de los perfiles del puesto por competencias.....	95
4.3.2.	Reclutamiento	96
4.3.3.	Selección	96
4.3.3.1.	Preselección	97
4.3.3.2.	Evaluación de los conocimientos de los candidatos	97
4.3.3.2.1.	Diseño de las pruebas teóricas para cada puesto de trabajo (Anexo 3)	98
4.3.3.2.2.	Diseño de la prueba psicológica	100
4.3.3.3.	Entrevista de los candidatos través de la evaluación de las competencias	102
4.3.3.3.1.	Aspectos básicos de la Entrevista	102
4.3.3.3.2.	Entrevista de las competencias	105
4.3.3.4.	Valoración Final	110
4.3.3.5.	Contratación.....	112
4.3.4.	Inducción	112
4.3.5.	Evaluación del desempeño.....	113
4.3.6.	Formación y desarrollo	120
4.3.6.1.	Capacitación.....	120
4.3.6.2.	Entrenamiento	121
4.3.6.3.	Planes de carrera	121
4.3.6.4.	Planes de sucesión	122

CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Análisis del Medio Externo	41
Tabla 2:	Ponderación de los factores externos.....	45
Tabla 3:	Resumen de la ponderación factores externos.....	46
Tabla 4:	Indicador de capacidad	46
Tabla 5:	Análisis del Medio Interno	47
Tabla 6:	Ponderación de los factores internos	49
Tabla 7:	Resumen de la ponderación factores internos	50
Tabla 8:	Indicador de capacidad	50
Tabla 9:	Matriz FODA.....	51
Tabla 10:	Manual de Competencias.....	53
Tabla 11:	Cargos de la empresa Diario la Prensa	54
Tabla 12:	Perfil del puesto del Gerente	55
Tabla 13:	Perfil del puesto de la Asistente (secretaria)	57
Tabla 14:	Perfil del puesto del Contador General.....	59
Tabla 15:	Perfil del puesto del Auxiliar contable	61
Tabla 16:	Perfil del puesto del Jefe de ventas.....	63
Tabla 17:	Perfil del puesto del Vendedor	65
Tabla 18:	Perfil del puesto del Jefe de cobranzas	67
Tabla 19:	Perfil del puesto del Cobrador	69
Tabla 20:	Perfil del puesto del Jefe de circulación	71
Tabla 21:	Perfil del puesto del Repartidor	73
Tabla 22:	Perfil del puesto del recepcionista	75
Tabla 23:	Perfil del puesto del Jefe de producción.....	77
Tabla 24:	Perfil del puesto del Fotomecánico	79
Tabla 25:	Perfil del puesto del Prensista.....	81
Tabla 26:	Perfil del puesto del Encuadernador	83
Tabla 27:	Perfil del puesto del Jefe de sistemas	85
Tabla 28:	Perfil del puesto del Jefe de redacción	87
Tabla 29:	Perfil del puesto del Redactor (Periodista)	89
Tabla 30:	Perfil del puesto del Jefe de diagramación	91
Tabla 31:	Perfil del puesto del Diagramador	93

Tabla 32:	Matriz de evaluación general.....	95
Tabla 33:	Diseño de la convocatoria.....	96
Tabla 34:	Matriz de evaluación de las pruebas teóricas y psicológicas.....	97
Tabla 35:	Prueba teórica para el puesto de Asistente (secretaria)	98
Tabla 36:	Test psicológico general	100
Tabla 37:	Matriz de evaluación de las competencias y los aspectos básicos de la entrevista	102
Tabla 38:	Rangos a calificar en la entrevista	103
Tabla 39:	Parámetro y aspectos a calificar en la entrevista	103
Tabla 40:	Evaluación de los aspectos básicos de la entrevista (ejemplo).....	104
Tabla 41:	Guía de preguntas para la evaluación de las competencias	105
Tabla 42:	Rangos y parámetros para calificar las competencias	108
Tabla 43:	Formato de la entrevista de las competencias (ejemplo).....	109
Tabla 44:	Matriz de evaluación final de para la selección de personal	111
Tabla 45:	Informe final	111
Tabla 46:	Personal encargado de la inducción.....	112
Tabla 47:	Proceso de inducción	113
Tabla 48:	Guía de preguntas para la evaluación de desempeño por competencia.....	113
Tabla 49:	Escalas y parámetros de calificación	117
Tabla 50:	Formato de la evaluación de desempeño por competencias (ejemplo)	118
Tabla 51:	Formato para la capacitación	120
Tabla 52:	Formato del plan de carrera	121
Tabla 53:	Formato del plan de sucesión	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Relación entre el conocimiento y las competencias	11
Gráfico 2:	Competencias básicas	13
Gráfico 3:	Modelo de Gestión por competencias según Martha Alles	20
Gráfico 4:	Pasos para la selección del personal	23
Gráfico 5:	Organigrama estructural del Diario La Prensa	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de la entrevista realizada al Gerente	126
Anexo 2:	Entrevista realizada al Gerente	128
Anexo 3:	Diseño de las pruebas teóricas para cada puesto de trabajo.....	130
Anexo 3.1:	Prueba teórica para el puesto de Gerente	130
Anexo 3.2:	Prueba teórica para el puesto de Contador general	132
Anexo 3.3:	Prueba teórica para el puesto de Auxiliar Contable.....	134
Anexo 3.4:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de ventas	136
Anexo 3.5:	Prueba teórica para el puesto de Vendedor.....	138
Anexo 3.6:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de cobranzas	140
Anexo 3.7:	Prueba teórica para el puesto de Cobrador	142
Anexo 3.8:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de circulación	144
Anexo 3.9:	Prueba teórica para el puesto de Repartidor	146
Anexo 3.10:	Prueba teórica para el puesto de Recepcionista	148
Anexo 3.11:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de Producción	150
Anexo 3.12:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de sistemas.....	152
Anexo 3.13:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de redacción.....	154
Anexo 3.14:	Prueba teórica para el puesto de Redactor (Periodista)	156
Anexo 3.15:	Prueba teórica para el puesto de Jefe de diagramación	158
Anexo 3.16:	Prueba teórica para el puesto de Diagramador	160
Anexo 4:	Formatos de la entrevista de las competencias por puestos	162
Anexo 4.1:	Entrevista por competencias para el puesto de Gerente	162
Anexo 4.2:	Entrevista por competencias para el puesto de Contador	164
Anexo 4.3:	Entrevista por competencias para el puesto de Auxiliar contable	166
Anexo 4.4:	Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de ventas.....	168
Anexo 4.5:	Entrevista por competencias para el puesto de Vendedor	170
Anexo 4.6:	Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de cobranzas	172
Anexo 4.7:	Entrevista por competencias para el puesto de Cobrador	174
Anexo 4.8:	Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de circulación	176
Anexo 4.9:	Entrevista por competencias para el puesto de Repartidor	178
Anexo 4.10:	Entrevista por competencias para el puesto de Recepcionista.....	180
Anexo 4.11:	Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de producción	182

Anexo 4.12: Entrevista por competencias para el puesto de Fotomecánica.....	184
Anexo 4.13: Entrevista por competencias para el puesto de Prensista.....	186
Anexo 4.14: Entrevista por competencias para el puesto de Encuadernador	188
Anexo 4.15: Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de sistemas	190
Anexo 4.16: Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de redacción	192
Anexo 4.17: Entrevista por competencias para el puesto de Redactor (Periodista)	194
Anexo 4.18: Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de diagramación	196
Anexo 4.19: Entrevista por competencias para el puesto de Diagramador	198
Anexo 5: Formatos de la evaluación de desempeño por competencias	200
Anexo 5.1: Evaluación de desempeño para el puesto de Gerente	200
Anexo 5.2: Evaluación de desempeño para el puesto de Contador general	203
Anexo 5.3: Evaluación de desempeño para el puesto de Auxiliar contable.....	205
Anexo 5.4: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de ventas	208
Anexo 5.5: Evaluación de desempeño para el puesto de Vendedores.....	210
Anexo 5.6: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de cobranzas	213
Anexo 5.7: Evaluación de desempeño para el puesto de Cobrador.....	215
Anexo 5.8: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de circulación.....	218
Anexo 5.9: Evaluación de desempeño para el puesto de Repartidor.....	220
Anexo 5.10: Evaluación de desempeño para el puesto de Recepcionista	223
Anexo 5.11: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de producción	225
Anexo 5.12: Evaluación de desempeño para el puesto de Fotomecánico	227
Anexo 5.13: Evaluación de desempeño para el puesto de Prensista	230
Anexo 5.14: Evaluación de desempeño para el puesto de Encuadernador	233
Anexo 5.15: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de sistemas	236
Anexo 5.16: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de redacción	238
Anexo 5.17: Evaluación de desempeño para el puesto de Redactor (periodista).....	240
Anexo 5.18: Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de diagramación.....	243
Anexo 5.19: Evaluación de desempeño para el puesto de Diagramador.....	245
Anexo 6: Costos del Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales.....	248

RESUMEN EJECUTIVO

El Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias laborales para la empresa Diario la Prensa, consta de seis partes, el diseño del perfil del puesto de trabajo, el proceso de reclutamiento, la selección del personal, la inducción, la evaluación de desempeño del personal y el proceso de formación y desarrollo, donde se detallan los puntos a tratar de cada uno de ellos. En la primera parte del sistema se establecieron los perfiles para cada cargo de la empresa, además se le aplicó a cada puesto las competencias a tratar y se realizó la matriz de ponderación. En el proceso de reclutamiento se especificaron las formas que utilizará la empresa para reclutar a su personal, aquí también se elaboró el modelo de la convocatoria para hacer una invitación al mercado laboral. En la selección de personal se crearon las formas de evaluación para poder elegir al candidato más idóneo. En la inducción se describió cada una de las etapas del proceso y se estableció quien será la persona encargada de llevar a cabo esta actividad, mientras que para la evaluación de desempeño se elaboraron las preguntas basadas en las competencias y las formas de calificación. Por último pero no menos importante llegamos al proceso de formación y desarrollo donde se creó el formato de capacitación, los planes de carrera y los planes de sucesión para así dar paso a una evolución constante del personal.

Palabras claves: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. COMPETENCIAS LABORALES. TALENTO HUMANO.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR

ABSTRACT

The system of human talent management by labor competencies for the company La Prensa Newspaper, it consists on six parts: the profile design of the job, the recruitment process, the staff selection, the induction, staff performance evaluation and the process of information and development which details are addressed below. In the first part of the system the profiles were established for each position of the company, in addition the competences to be treated were applied to each position and the weighting matrix was realized. The recruitment process specified the forms that the company will use to recruit its staff, and the model for invitation to the labor market was also elaborated here. In the selection of the staff the forms of evaluation were created to be able to choose the most suitable candidate. The induction described each one of the stages of the process and established who will be the person in charge of carrying out this activity, while for the evaluation of performance the questions were based on competencies and forms of qualifications. Last but not least, it was reached the training and development process where training format, career plants and succession plant were created to give way to constant evolution of personnel.

Keywords: HUMAN TALENT MANAGEMENT. LABOR COMPETENCIES. HUMAN TALENT.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano por competencias laborales se ha vuelto una herramienta estratégica fundamental en las empresas, porque beneficia al cliente interno como al cliente externo, mejora la calidad de los procesos, incrementa el desempeño laboral y optimiza los ingresos de la empresa.

Por esta razón se ha creado un sistema fuerte, dinámico y adaptable, con la capacidad de fortalecer la cultura y la calidad de la empresa, basándonos en el recurso más importante de la organización que es el talento humano y que son los que le dan vida y funcionamiento a las empresas.

Entonces partiendo desde este punto hemos desarrollado el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias para la empresa Diario la Prensa, empezando por un análisis de la situación de la organización, en el que se identifican los puntos frágiles a tratar de su entorno.

A través de este sistema se ha diseñado los perfiles de la empresa como guía referencial al proceso de selección, donde se establecieron las competencias para cada puesto de trabajo, con la finalidad de contratar personal idóneo y con talento que mejoren el rendimiento y la eficacia de la empresa.

En este sistema también se establecieron los modelos de evaluación del desempeño del personal para poder identificar el porcentaje de rendimiento y las áreas a capacitar, con el propósito de que la empresa a futuro pueda lograr alcanzar las metas y los objetivos propuestos, beneficiando al personal, a los clientes y a la sociedad Riobambeña.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión en el Talento Humano en todos los niveles se transforma, atravesando grandes cambios de paradigmas, ya no se basa solo en la mejora de un sistema sino que en la actualidad, está orientada a un modelo activo y participativo, permitiendo establecer nuevas estrategias para el beneficio de una comunidad en el que integra a la empresa con la sociedad.

En la actualidad las organizaciones basadas en un Sistema de Gestión de Talento Humano tradicional se comprueba que la adaptación a las necesidades del cliente es lenta y casi siempre costosa. Los nuevos conceptos de calidad hacen cada vez más deseable una organización flexible, fácilmente adaptable a los cambios tecnológicos y sociales con características propias de competitividad que las diferencien en mercados más complejos y globalizados.

Para las empresas determinar los lineamientos para seleccionar, capacitar y desarrollar el talento humano se vuelve indispensable, ya que la prioridad es establecer de manera profesional los perfiles de puestos ya que éstos serán utilizados en todas las áreas de la empresa definiendo el futuro, la calidad y el crecimiento de la misma.

La Empresa Diario la Prensa no consta con un diseño de perfiles de puesto por competencias laborales, por lo que los procesos de selección, contratación y capacitación del personal se basan en métodos empíricos, razón por la cual la empresa no posee información útil como evidencia de los perfiles del puesto alineados a los requerimientos de posibles auditorías, siendo uno de los principales riesgos de la empresa en el logro de sus objetivos.

En los últimos años la empresa ha logrado definir bien su mercado y al estar en constante crecimiento se ve en la necesidad de diseñar y mejorar sus competencias laborales dirigidas a perfeccionar el funcionamiento de sus departamentos, logrando una perfecta compatibilidad entre los objetivos del personal y los de la empresa.

En esta empresa se puede destacar sus altas metas por alcanzar participación en el mercado nacional y su perseverante crecimiento para poder lograrlo. El diseñar de una forma técnica los perfiles de puestos por competencias permite direccionar y consolidar estratégicamente todos los esfuerzos de las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos planeados de la empresa, utilizando a este sistema como estrategia para solucionar los problemas que se presentan y para tener la información necesaria ante posibles auditorías.

A través de la Gestión del Talento Humano por competencias laborales se busca que la empresa cuente con servidores íntegros, competentes y comprometidos con la administración, orientados a fortalecer el sistema y propender por su compromiso progresivo con el estado, con la sociedad y con su propio bienestar y desarrollo.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo se relaciona un buen Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales en el alcance de los objetivos del personal, los de la empresa Diario la Prensa y la mejora del desempeño laboral?

1.1.2. Delimitación del Problema

Objeto de Estudio: Empresa “DIARIO LA PRENSA”.

Campo de Estudio: La Gestión del Talento Humano por competencias laborales

Lugar: Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo.

Tiempo: La propuesta abarcará el período 2017 - 2019.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas están en una constante búsqueda por hallar la clave que permita a las organizaciones encontrar al personal idóneo, que se adapte con facilidad a la organización de la que será parte, contribuyendo de forma positiva en logro de los objetivos, aportando con actitudes y aptitudes que incrementen el desempeño, la efectividad y la eficacia de la empresa.

Las competencias laborales son una de las bases que facilitan a las organizaciones a ser competitivas. A través de la capacitación, formación y la optimización de los perfiles profesionales orientando a la gestión del talento humano se permite consolidar una cultura organizacional que soporte las estrategias, el alcance de objetivos y la mejora de los perfiles laborales de los servidores.

Es así como el Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias se convierte en una estrategia administrativa ya que fortalece el clima organizacional, mejora el bienestar social y laboral y posiciona a la empresa en el mercado mejorando el desempeño del personal y facilitando el desarrollo y crecimiento institucional.

La Empresa Diario la Prensa al no constar con un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias corre el riesgo de obtener varios fallos ante posibles auditorías, ya que esta no posee la información operativa necesaria que verifique los perfiles de los puestos y sus métodos de contratación, otro riesgo que la empresa presenta ante este problema es la dificultad en el logro de los objetivos personales y los de la empresa convirtiendo a este problema en una gran debilidad empresarial.

Entonces es ahí donde nace la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias laborales para la Empresa Diario la Prensa con la finalidad de alcanzar los objetivos, mejorar el desempeño laboral y posicionar a la empresa en el mercado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales para la Empresa Diario la Prensa en la ciudad de Riobamba con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y organizacional de la misma.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir la base teórica de la investigación que permita sustentar la importancia que tiene el Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales dentro de la empresa.
- Elaborar un análisis del contexto interno y externo de la institución para obtener una perspectiva general de situación de la empresa.
- Desarrollar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño y formación con el fin de alinear las capacidades de los servidores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los Sistemas de Gestión del Talento Humano por competencias laborales han sido uno de los principales retos de las empresas para encontrar al personal idóneo, por lo que se han realizado varios estudios a través de la historia con la finalidad de conseguir cómo mejorar el desempeño del personal entre estos encontramos los siguientes artículos científicos:

- Aragón Quintana Lina, Castaño Vélez Juan, Restrepo Londoño Luz (2009) con el tema: “Gestión del Talento Humano por competencias”. Universidad Católica Popular de Risaralda”

En este artículo se observa y se analiza como algunas de las empresas más representativas del departamento de Risaralda han implementado modelos de gestión de talento humano por competencias y a su vez como los han formalizado dentro de sus organizaciones, con el fin de contar con personas que posean las características adecuadas para el trabajo.

- Mora Gómez Nelson Armando (2008) con el tema: “La Gestión del Talento Humano: Un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto” Revista Unimar.

Este artículo hace énfasis a la importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones modernas considerándola como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa, destacando que aquellas empresas que invierten en su talento humano, hacen de este una de las mayores ventajas competitivas. Uno de los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo y bienestar social.

- López Emilia, Chaparro Melba (2006) con el tema: “Gestión del Talento humano: Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral”. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Este artículo apunta a dar a conocer los hallazgos de la investigación de tipo descriptivo, llevada a cabo en Bogotá, en el año 2004, la cual permitió identificar las competencias básicas, genéricas y específicas que requiere el mercado laboral de los profesionales en Trabajo Social en las áreas de intervención en salud, laboral, comunidad, familia y menor, rehabilitación y educación.

- Ojeda Angélica, Hernández José (2012) con el tema “La Gestión del Talento Humano por competencias laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal”. Universidad Iberoamericana.

Este artículo hace un estudio sobre la Gestión del Talento Humano y además presenta el constructo de competencias adjuntado al calificativo de laborales, debido a que se le trata dentro de dicho contexto, tuvo como objetivo identificar el grado de dominio de las doce competencias laborales que integran el test de Evaluación de Efectividad Gerencial de Parry por comparación de nivel de puesto (ejecutivos y no ejecutivos). Los resultados obtenidos indican que el nivel organizacional tiene efectos en el desempeño de un puesto en particular y, por ende, en el desarrollo y ejecución de determinadas habilidades (competencias laborales), por lo que su impacto va de lo individual a lo grupal, de lo grupal a lo empresarial y de lo empresarial a lo individual.

2.1.1. Antecedentes históricos

La gestión del talento humano por competencias laborales es un concepto muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas. En la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949, Parsons elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Logros vs Atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona

por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor, en la India, en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que dos tercios de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia. Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones

encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo» (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R.E. Boyatzis (1982) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades.

En el año 1997 McKinsey & Company acuñó el término "gestión del talento", tras diversos estudios realizados sobre los recursos humanos. Este concepto fue popularmente extendido gracias a David Watkins, de la empresa Softscape, que lo publicó al año siguiente en uno de sus artículos, alcanzando gran resonancia internacional.

En el 2001 los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro "War for talent", la guerra por el talento, donde explican que la gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones y que la guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.

Desde finales de los años 90 han proliferado en las organizaciones más comprometidas los procesos de gestión del talento. Hoy día, cada vez son más las empresas que apuestan por esta forma de administrar su activo más importante, las personas, al descubrir que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Talento humano

Según el portal <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html> dice que: “Talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.”

Partiendo de estos conceptos se podría decir que el talento humano es la unión de los conocimientos y las destrezas innatas y aprendidas que posee una persona para desempeñar una actividad específica de forma exitosa.

2.2.2. Gestión del Talento Humano

Mora Vanegas Carlos (2012) resalta que la Gestión del Talento Humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante en talento organizativo.

Lledó Pablo (2011) afirma que el talento humano tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los

procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Entonces la Gestión del Talento Humano es una herramienta fundamental en el alcance de los objetivos de la empresa ya que a través de esta se mejora la calidad empresarial y se agilitan los procesos incrementando la producción y la satisfacción del cliente interno y externo.

2.2.3. Talento humano y competencias

Según Alles Martha (2006) en su libro selección por competencias nos dice que el talento humano es necesario para tener éxito en determinado puesto de trabajo y se puede desdoblar en competencias; por ejemplo, el talento humano necesario para desempeñar en cualquier posición se puede “abrir” en las diversas competencias que son necesarias para ser exitoso en esa posición. En ese caso “talentoso” sería sinónimo de “competente”, con igual sentido en el uso de estos términos cuando se dice “gestión de talento humano” se hace referencia a “gestión por competencias”

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias el conjunto de “dotes intelectuales o talento” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, sin embargo serán estas últimas las que determinen un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

Gráfico 1. Relación entre el conocimiento y las competencias



Alles Martha (2006)

2.2.4. Competencias

Antes de hablar de Gestión de Talento Humano por competencias es necesario conocer que son las competencias, según Alles Martha (2006) dice que las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, devenidas a comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

La Organización Internacional de Trabajo define el término de “competencias” como capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Podemos entender que las competencias son el conjunto de habilidades y destrezas que posee una persona para desenvolverse y desempeñar de forma eficiente su trabajo o alguna actividad requerida.

2.2.4.1. Tipos de competencias

Son varias las competencias que encontramos, pero existen tres tipos principales de competencias que permiten el desempeño personal y profesional, entre estas tenemos las competencias básicas, las conductuales y las técnicas o funcionales.

2.2.4.1.1. Competencias básicas

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades fundamentales para el desarrollo personal y que a la vez permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Gráfico 2. Competencias básicas



Trujillo Fernández (2011)

2.2.4.1.2. Competencias conductuales

Son aquellas habilidades y conductas que implican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

2.2.4.1.3. Competencias técnicas o funcionales

Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

2.2.4.2. Clasificación de competencias

González Ariza Ángel (2006) dice que las competencias laborales no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada,

por ello considera la categorización de estas en tres enfoques: el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes y capacidades) y el tercero denominado “holístico”, incluye a las dos anteriores.

2.2.4.2.1. Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas

2.2.4.2.1.1. Competencias de logro y acción

- a) Motivación por el logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- b) Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- c) Iniciativa: Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados y crear oportunidades.
- d) Búsqueda de información: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

2.2.4.2.1.2. Competencias de ayuda y servicios

- a) Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente, para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresado o los expresen parcialmente.
- b) Orientación al servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.
- c) Colaboración: Es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinario con compañeros de trabajo muy distinto.

2.2.4.2.1.3. Competencias de influencia

- a) Impacto de influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan una línea de acción.
- b) Conocimiento organizativo: Capacidad de comprender o utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- c) Construcción de relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

2.2.4.2.1.4. Competencias gerenciales

- a) Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- b) Dirección de personas: Capacidad para comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- c) Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros para alcanzar un objetivo común.
- d) Liderazgo: Es la capacidad de desempeñar el rol de líder en un grupo o equipo de trabajo.

2.2.4.2.1.5. Competencias cognoscitivas

- a) Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ello de forma lógica y matemática.

- b) **Pensamiento conceptual:** Es la capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
- c) **Conocimientos y experiencias:** Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

2.2.4.2.1.6. Competencias de eficacia personal

- a) **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- b) **Confianza en sí mismo:** Es creer en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- c) **Comportamiento ante fracasos:** Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos dentro de la organización (es la actitud que toma una persona cuando se encuentra en una situación desfavorable).
- d) **Compromiso con la organización:** Es la capacidad de identificarse con todo lo relacionado a la empresa, es el deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridad y objeto de la organización.

2.2.4.2.2. Competencias según actitudes y capacidades

2.2.4.2.2.1. Competencias Cardinales, Genéricas o Generales

- a) **Competencias del “aprender a ser”:** Se refiere a las conductas y actitudes propias del individuo, la forma en que desarrolla su personalidad en el trabajo o ambiente laboral. Este tipo de competencias son inherentes al individuo y difícilmente son

desarrollables debido a que son casi innatas, por ejemplo: Tolerancia, trabajo armónico, comprensión, solidaridad, etc.

- b) Competencias del “saber”: Se refiere al conjunto de conocimientos adquiridos por el individuo que le permiten desarrollar competentemente su trabajo. Estos conocimientos vienen dados por la educación, la experiencia y la capacitación del personal que deben estar orientados a las necesidades básicas requeridas para su aplicación en la realización de las actividades laborales, tales como: Educación requerida y especialización.
- c) Competencias de “saber hacer”: Se refiere a las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias en un individuo para desempeñar de una forma aplicativa las tareas propias de una ocupación de acuerdo con su función productiva y con base en los requerimientos de calidad esperados. Entre estas tenemos: Inteligencia general y aptitud perceptiva.

2.2.4.2.2.2. Competencias Específicas

- a) Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.
- b) Exactitud: Es la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.
- c) Habilidad numérica: es la capacidad y la destreza para realizar operaciones y cálculos matemáticos, estableciendo estrategias útiles ante posibles problemas numéricos.
- d) Destreza manual: Habilidad motriz para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle rapidez y calidad.
- e) Observación: Es la habilidad para mirar y detallar con atención y recato una situación o fenómeno.

2.2.4.2.3. Competencias holísticas

2.2.4.2.3.1. Competencias de influencias (de aptitud)

- a) Impacto e influencia: Es el efecto de producir un impacto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.
- b) Liderazgo: Es la capacidad para abanderar gestiones, proyecto e ideas que fortalezcan y consoliden la organización a través del desarrollo de acciones y actividades que propicien un ambiente interno que busquen la consecución de objetivos comunes.

2.2.4.2.3.2. Competencias de logro y acción (de capacidad)

- a) Motivación por el logro: Preocupación por trabajar de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas, en un tiempo oportuno y con los elementos de seguridad necesarios.

2.2.5. Gestión del Talento Humano por competencias laborales

González Ariza Ángel (2006) dice que la Gestión del Talento Humano por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos, que contribuye a esta en un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva.

Podemos decir entonces que la Gestión del Talento Humano por competencia laborales es una herramienta estratégica que sirve para mejorar el desempeño del personal y empresarial, ayudando al desarrollo competitivo de la organización.

2.2.5.1. Modelos de Gestión del Talento Humano por competencias laborales

Chiavenato Idalberto (2007) propone un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias laborales clasificado en 5 subsistemas pertenecientes al Sistema de Talento Humano.

1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

- Planeación de RH
- Reclutamiento
- Selección de personal

2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

- Socialización organizacional
- Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano

3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

- Compensación (remuneración)
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Relaciones sindicales

4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

- Entrenamiento
- Desarrollo de personal

5. Subsistema de Control de Recursos Humanos

- Base de datos y sistema de información
- Auditoría de Recursos Humano

Dalziel, Cubiero y Fernández (2003) proponen un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias relacionado a 8 subsistemas.

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Martha Alles (2006) propone un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias laborales que relaciona a 3 subsistemas.

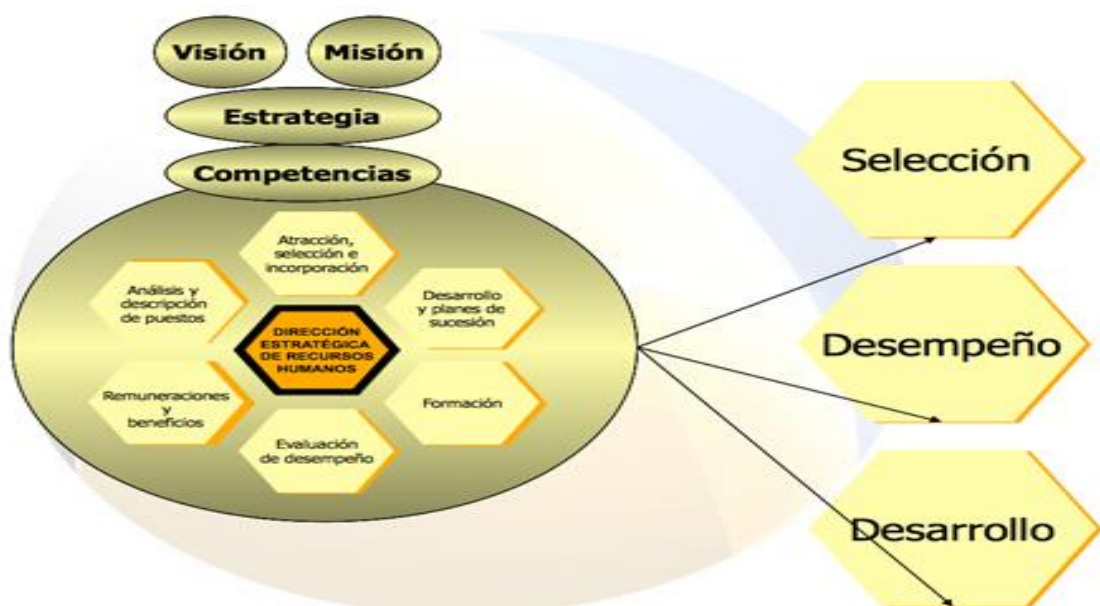
1. Reclutamiento y Selección

2. Evaluación

3. Formación y Desarrollo

- Capacitación
- Entrenamiento
- Planes de carrera
- Planes de sucesión

Gráfico 3. Modelo de Gestión por competencias según Martha Alles



Martha Alles, Gestión por Competencias

2.2.5.2. Pasos para la Gestión del Talento Humano por competencias laborales

2.2.5.2.1. Reclutamiento y selección

2.2.5.2.1.1. Reclutamiento

Es una herramienta de información con la cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización, este se puede realizar de distintas formas por ejemplo a través de diarios, revistas especializadas, páginas web, agencias de reclutamiento entre otros.

Encontramos dos tipos de reclutamiento:

- a) **Reclutamiento interno:** Se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la organización reduciendo costos.

El reclutamiento interno se aplicaría a la empresa a través de las siguientes técnicas:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascenso de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras (profesionalización) de personal.

- b) **Reclutamiento externo:** Se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.

El reclutamiento externo se aplicaría a la empresa a través de las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos (los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se

consideraron en reclutamientos anteriores, han de tener un currículum debidamente archivado).

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.

2.2.5.2.1.2. Selección

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras de cómo se construyen a sí mismas y como crecen en el medio empresarial.

Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario de las empresas, además permite conocer y saber qué hacer con las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Entonces podemos decir que la selección de personal nos permitirá encontrar en el mercado laboral al candidato más idóneo para el puesto de trabajo que necesite la empresa, convirtiéndose un punto focal y primordial en la excelencia laboral y empresarial.

Para realizar la selección del personal las empresas utilizan varias técnicas, de las cuales podemos destacar a las más importantes o las más utilizadas en este caso sería la entrevista y la encuesta.

Gráfico 4. Pasos para la selección del personal



Alles Martha (2006)

2.2.5.2.2. Inducción

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él, la inducción constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

El nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En este sentido podemos definir que la inducción “Es un tipo de adiestramiento para que se adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general,

mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador”.

Consta de tres partes principales:

- a) Información Introductoria proporcionada en funciones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

En el mismo orden de ideas, es propicio destacar el propósito de la inducción, la cual se presenta por la disminución del desconocimiento que tiene el personal de nuevo ingreso de la organización, por medio de un programa, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en instructivos y manuales.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; la finalidad de la inducción es establecer un sistema técnico que permita una información general y específica de la institución y del puesto a ocupar.

2.2.5.2.2.1. Etapas de la Inducción

La inducción se caracteriza por poseer tres etapas principales, que son de suma importancia para la adaptación del trabajador con la empresa.

a) Primera Etapa: Presentación u Orientación

Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

b) Segunda Etapa: Introducción al puesto

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan. Aquí también se pueden dar las ayudas técnicas para realizar una buena introducción, como los llamados folletos de bienvenida o de empleados donde se consigna los parámetros del puesto o departamento.

c) Tercera Etapa: Seguimiento

Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

2.2.5.2.2. Estructura de la Inducción

La estructura de una inducción se determina, en forma general, de la siguiente manera:

- Bienvenida (Carta Firmada por el Director, Gerente, el dueño si es posible).
- Nuestra historia.
- Nuestros productos o servicios.
- Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Carta de la organización general o por departamento.
- Mapa de las oficinas y de la organización.
- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
- Políticas del personal.
- Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).

- El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.

Es evidente entonces que la inducción es la información programada en forma sistemática.

2.2.5.2.2.3. Tipos de Inducción

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede decir que existen varios tipos de inducción, dentro de las cuales podemos mencionar:

- a) Inducción Informal:** Es la que se realiza por medio de la indagación empírica o fortuita del individuo o por los nuevos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización.
- b) Inducción Formal:** Es aquella que se realiza a través de los medios de comunicaciones oficiales de la organización y su personal asignado para tal fin.

La inducción formal se da en las siguientes formas:

- Escrita: Como folletos, instructivos, manuales, trípticos, volantes, entre otros.
- Audiovisual: Proyecciones y videos de bienvenida.
- Directa: Por el personal calificado para la inducción.

2.2.5.2.3. Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2000) dice que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Entonces podemos decir que la evaluación de desempeño por competencias es un proceso sistemático mediante el cual se califica el rendimiento general del individuo,

para así de esta forma poder reconocer cual es la persona más idónea para el cargo requerido.

2.2.5.2.3.1. Métodos de evaluación del desempeño

a) Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa:
 - Establecimiento de categorías
 - Método de distribución obligatoria
 - Método de comparación contra el total

b) Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

2.2.5.2.4. Formación y desarrollo

2.2.5.2.4.1. Capacitación

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a las necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Proceso de capacitación

- a) Establecer las competencias generales y específicas.
- b) Revisar las competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.
- c) Realizar una evaluación del grado de desarrollo de competencias.
- d) Determinar las brechas de las competencias generales y específicas dentro de lo establecido y obtenido.
- e) Determinar las necesidades de desarrollo de competencias.

2.2.5.2.4.2. Entrenamiento

Consiste en el desarrollo de manera más rápida los conocimientos, aptitudes y habilidades.

Beneficios del entrenamiento:

- a) Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.

- b) Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.2.5.2.4.3. Planes de carrera

El proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas, se conoce como plan de carrera.

Estos planes son una forma para retener al personal en las organizaciones, por lo cual desarrollarlos resulta atractivo para los que forman parte de una empresa, pues demuestra su interés por el desarrollo y crecimiento a lo interno.

El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de selección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

2.2.5.2.4.4. Planes de sucesión

Los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y su puesta en práctica, además de la correspondiente valor agregado de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información, sino el conocimiento actualizado, así como su traducción al entorno laboral.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- a) Conocimientos: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

- b) Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.
- c) Gestión: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

2.4. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.4.1. General

El Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales permitirá a la empresa Diario La Prensa mejorar el desempeño y la calidad administrativa de la organización.

2.4.2. Específicas

- a) La Gestión del Talento Humano a través de la mejora de las competencias laborales permite mayor alcance óptimo de los objetivos.
- b) La gestión por competencias laborales permite una mejora entre la relación cliente interno, cliente externo y la empresa.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable independiente

El sistema de Gestión del Talento Humano

2.5.2. Variable dependiente

El Talento Humano

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo posee un enfoque cualitativo, ya que el objetivo es mejorar el desempeño laboral a través del diseño de Gestión de Talento Humano por competencias laborales, en cual se realizó un estudio en base a la realidad del contexto natural de la empresa y para esto se recolectó información basada en las razones del personal.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está orientado en los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva, porque su desarrollo se basó en describir el desenvolvimiento del talento humano, a través análisis de sus costumbres, actitudes, comportamientos y situaciones dentro de la empresa, con la finalidad de conocer la situación actual de la organización y de esta forma describir el desempeño futuro de la misma

3.2.2. Correlación

Esta investigación es de correlación porque busca identificar cómo se relaciona un buen Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales, en el alcance tanto de los objetivos del personal como empresarial y la mejora del desempeño laboral.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La empresa Diario la Prensa consta con un personal de 43 personas, de los cuales se consideró como muestra los cargos a nivel directivo, con la finalidad de recolectar información sobre la situación de la empresa en base a las competencias laborales.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Método

El método utilizado en el presente trabajo fue el deductivo porque se partió de lo general, que en este caso sería el análisis del contexto global de la empresa identificando de forma específica los problemas, fallas y errores que se presentaron en cada departamento con relación al personal, para así a través de varias técnicas, procesos y herramientas mejorar las competencias laborales dentro de la organización.

3.4.2. Técnicas

Para este estudio se utilizó dos técnicas de investigación en la cual la observación fue parte importante en la recolección de datos porque a través de esta se pudo conocer y analizar los hábitos, el entorno, el comportamiento y el desenvolvimiento del personal, otra técnica importante fue la entrevista ya que nos permitió estar al corriente sobre la realidad actual de la empresa y de esta forma realizar un diagnóstico del entorno empresarial.

3.4.3. Instrumentos

En esta investigación se utilizó los siguientes instrumentos para recolección de información:

- a) Fichas de observación
- b) Cuestionarios

3.5. RESULTADOS

El levantamiento de información a través de la entrevista permitió recolectar datos en base a las necesidades de la empresa con relación a la Gestión del Talento Humano, mediante esta se pudo identificar que la empresa realiza el proceso de reclutamiento y selección de forma empírica, por ende la empresa no tiene elaborado los diseños de perfiles. Otro factor importante es que la empresa no posee indicadores que midan la

eficiencia y eficacia del personal contratado, ya que no se realiza la evaluación del desempeño, además las capacitaciones son poco constantes y no cuentan con un plan de carrera y de sucesión que permita al trabajador crear vínculos con la empresa (anexo 2). En base a esto se ha desarrollado la construcción de los perfiles del puesto bajo la estructura de la mejora de las competencias laborales, y consecutivamente se ha realizado los procesos de reclutamiento selección, inducción, evaluación de desempeño y el proceso de formación y desarrollo.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

A través de la utilización de varias técnicas, métodos y estrategias se consideró que las hipótesis a estudiar son válidas, ya que las empresas que han aplicado el sistema de Gestión de Talento Humano por competencias laborales, han podido notar una mejora en el desempeño y la calidad administrativa de la organización, logrando así el alcance óptimo de los objetivos y la mejora de la relación cliente interno y externo de la empresa. Del cual podemos concluir que la Gestión del Talento Humano por competencias laborales es una estrategia positiva en la mejora de la calidad organizacional.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

4.1.1. Antecedentes de la empresa



El viernes 14 de febrero de 1992, el día de la juventud, del amor y la amistad, fue la fecha en la que nació Diario la Prensa para servir al pueblo. Desde luego que había sido concebido con anterioridad, planificado al detalle, como se planifica el nacimiento, crecimiento, futuro de los sueños y esperanzas acariciadas desde niño.

Fue un conjunto de vivencias y experiencias anteriores en calidad de editores, impresores y aficionados con una implícita vocación: habíamos incursionado en el periodismo en varias ocasiones como editores escolares o como empresarios inquietos con los problemas sociales económicos de nuestra sociedad.

Las revista “Centro”, con veintidós ediciones, la más amplia que se haya publicado en la provincia de Chimborazo hasta el momento, y el periódico “La Noticia”, de no tan grata recordación para nosotros, posiblemente mantenían el rescoldo que no terminó de apagarse gracias al estímulo constante de amigos y clientes de Editorial Pedagógica Freire que exigían la publicación de un diario pluralista, abierto y moderno al servicio de los intereses de la comunidad.

Habíamos aprendido muchas lecciones con el periódico “La Noticia”. Sabíamos que la aventura no era fácil. Había que prepararse para una competencia terriblemente desleal, un mercado publicitario pequeño, la escasez de profesionales del periodismo actualizado. La falta de personal técnico para trabajar bajo presión. Debíamos estar preparados económicamente para sostener por lo menos durante un año los costos de materia prima, personal de administración, redacción, producción y ventas. Si

queríamos cambios, había que entregar noticias frescas, romper esquemas. Las propuestas de amigos y clientes de la editorial se convirtieron en un desafío histórico de la familia Freire Célleri, y un acicate permanente de un renovado propósito para una tarea que nos gusta hacerla.

Fueron meses de preparación hasta que el 14 de febrero de 1992 salió a la luz con la esperanza de vivir y mantenerse joven por mucho tiempo, con el espíritu y la fe en el pueblo de Chimborazo que exige y requiere aportes para su progreso.

La jornada había comenzado, pronto se convirtió en la tribuna de amigos, instituciones, gremios, campesinos, que encontraron lo que habían estado esperando. Un periódico pluralista, abierto, con noticias frescas y con una posición moral y políticas claras.

El periódico requería más gente, crecíamos gracias a la bondad de nuestros clientes y amigos; entonces, Lucy Alexandra Freire Célleri, que apenas había cumplido los 22 años, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, cerró Turiscultura, la librería que había instalado apenas terminó el bachillerato, y pasó a administrar una empresa de la que realmente a pesar de las experiencias, no habíamos tomado la dimensión de obstáculos, debilidades y amenazas que fueron presentándose en el transcurso de los días y los meses, más aún si tomamos en cuenta que además de administrar la editorial, escribir libros escolares, ejercer la docencia en San Felipe Neri desde 1981, debíamos enfrentar dificultades de todo tipo día a día.

Muchos años de compromiso con la provincia, hoy no se concibe un periodismo sin compromiso social. Un periódico no es solo una empresa que vende información o publicidad; es sobre todo, un magisterio; es una actividad social y económica con sentido de servicio, que exige creatividad, esfuerzo constante y sobre todo transparencia.

Sin embargo, estos años los hemos considerado como los primeros pasos de nuestros objetivos. Aspiramos a seguir creciendo en beneficio de nuestra comunidad. Al revisar los archivos de los años anteriores, hemos visto logros, los avances y falencias; el papel desempeñado por Diario la Prensa en todos los campos de nuestro convivir social, económico, cultural, laboral, empresarial, etc., que no se ha apartado de nuestras

políticas, con una línea pluralista, respetuosa del pensamiento e ideas ajenas. Continuamos trabajando por el progreso espiritual, social y material de nuestro pueblo; luchando contra todas las clases de pobreza; no difundimos información que atente a la verdad, a la moral y a la integridad de las personas, de acuerdo a nuestra filosofía y misión de empresa.

4.1.2. Misión

“Trabajamos por el progreso espiritual, social y material de nuestro pueblo. Luchamos contra todas las clases de pobreza. No difundiremos información que atente a la verdad, a la moral y a la integridad de las personas”

4.1.3. Visión (Propuesta)

“Aspiramos seguir creciendo en beneficio de nuestra sociedad, ganarnos un espacio basándonos en el trabajo tesonero de servicio a la comunidad, logrando surgir en el camino de acuerdo al progreso de nuestra ciudad, de la provincia, de la región central del país, de la tecnología y la ciencia en el mundo”

4.1.4. Valores

- La verdad
- La honestidad
- La transparencia
- La honradez
- La responsabilidad
- La unidad
- La solidaridad
- El trabajo en equipo
- El liderazgo
- El compromiso
- La Gratitude
- La lealtad

4.1.5. Objetivos de la empresa

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida, al desarrollo y progreso integral de la provincia de Chimborazo.
- Servir a la comunidad por medio de la información vertical, objetiva y transparente.
- Contribuir a la orientación del pensamiento.
- Informar con imparcialidad y objetivamente.
- Divertir mediante la anécdota, el chiste o la broma elegante.
- Educar mediante el trabajo, la nota, el epígrafe y el mensaje.

4.1.6. Credo de la empresa

- Creo que soy una persona responsable, que amo la paz y el trabajo.
- Creo que soy hijo de Dios, por lo tanto digno de merecer y construir mi felicidad.
- Creo que la felicidad se la conquista a cada instante, cuando hacemos bien las cosas, cuando servimos y ayudamos a los demás en acciones positivas.
- Creo que la empresa en la que trabajo es mi medio actual para ganarme la vida con respeto y dignidad.
- Creo que mi progreso material y espiritual es fruto de mis pensamientos positivos, en mi hogar, en mi trabajo, en todo lugar donde estoy con Dios en mi corazón.
- Creo que el progreso individual y colectivo sólo puede conseguirse mediante el esfuerzo y trabajo disciplinado y honrado de los miembros de la empresa. Si todos nos ayudamos, todos progresamos.

4.1.7. Organigrama

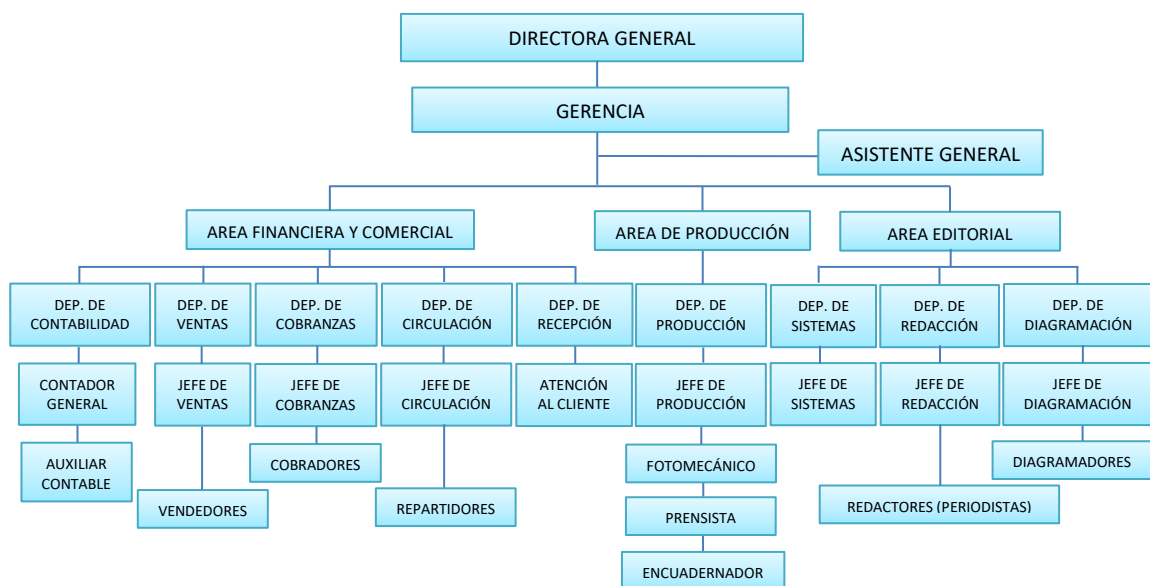
Gráfico 5. Organigrama estructural del Diario La Prensa



Diario La Prensa (1992)

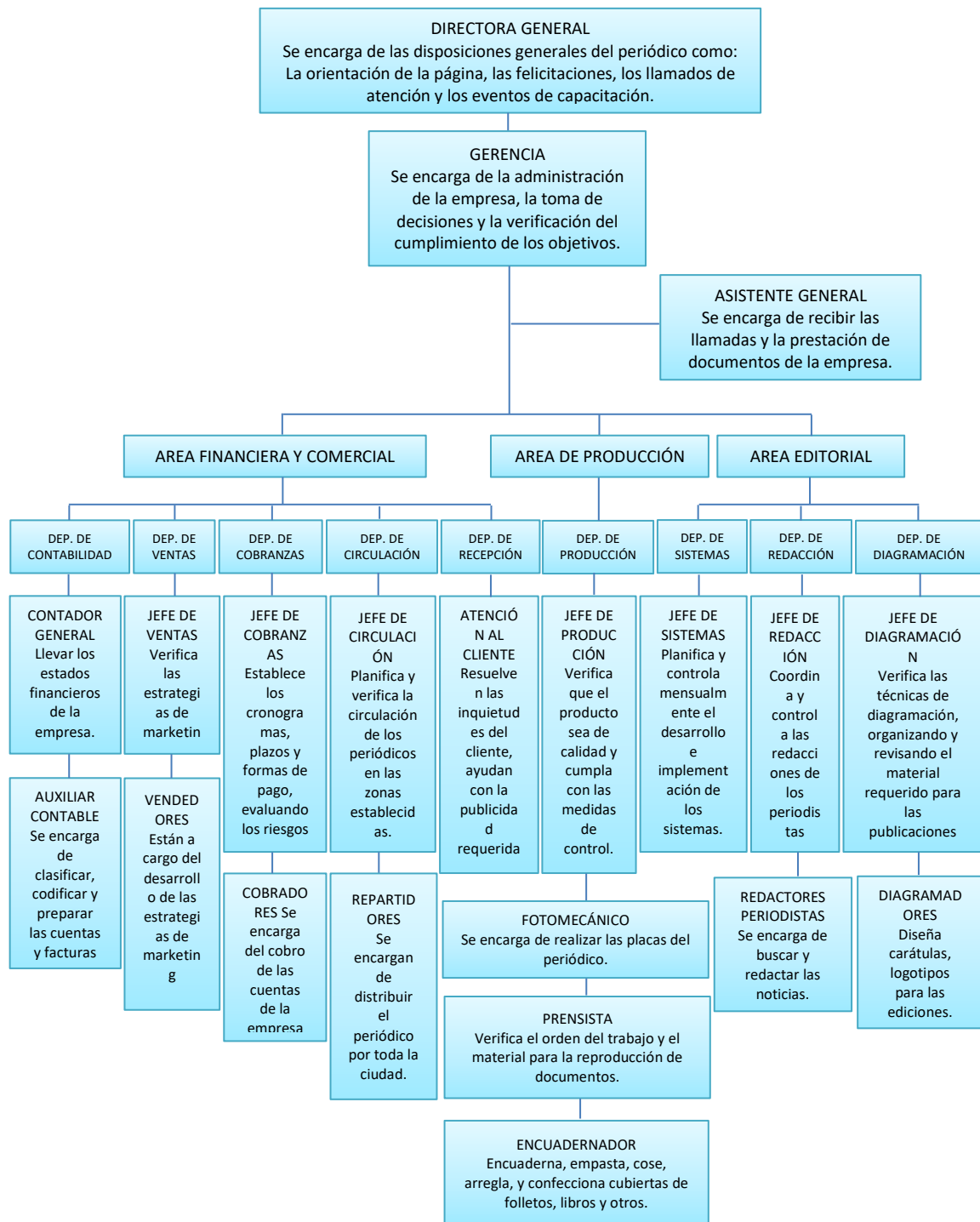
4.1.8. Organigramas (Propuestos)

4.1.8.1. Organigrama estructural (Propuesto)



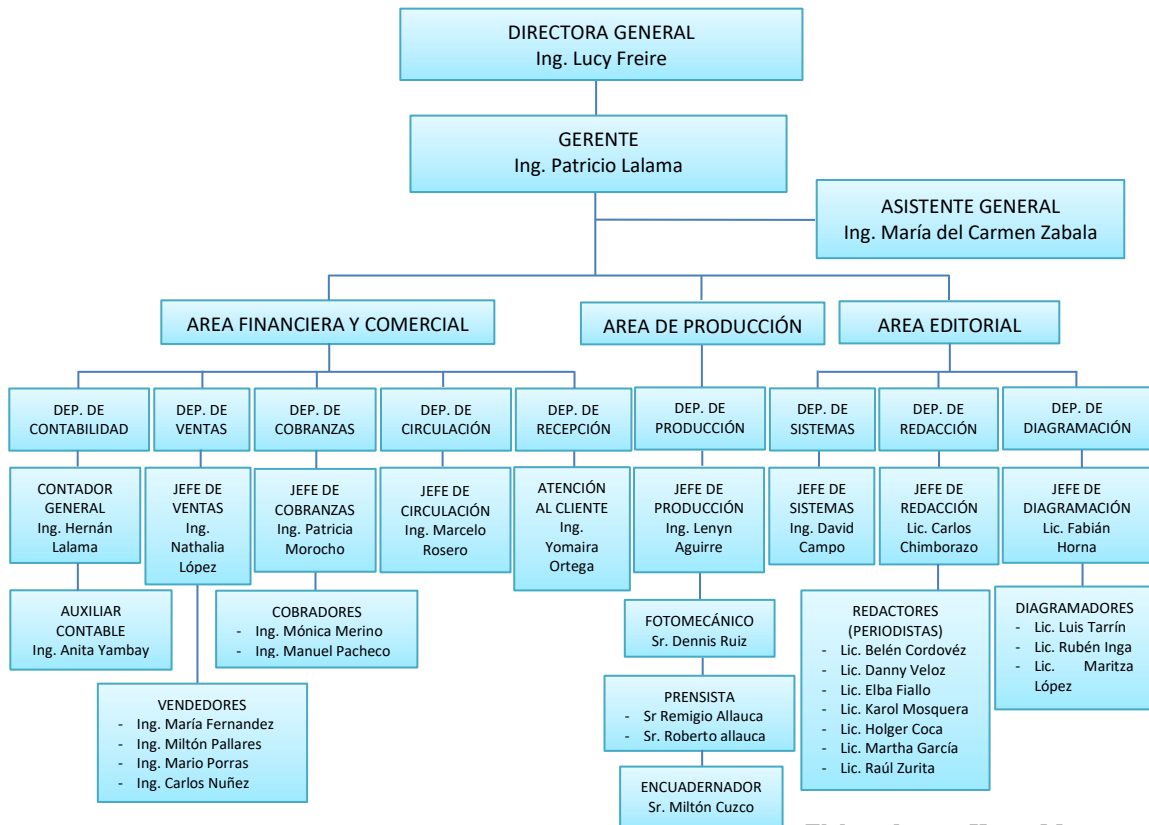
Elaborado por: Karen Mosquera

4.1.8.2. Organigrama funcional (Propuesto)



Elaborado por: Karen Mosquera

4.1.8.3. Organigrama de posición de personal (Propuesto)



Elaborado por: Karen Mosquera

4.1.9. Servicios de la empresa

- Servicios de información
- Servicios de Publicidad
- Anuncios

4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA

4.2.1. Análisis Externo

Es necesario conocer la situación externa de la empresa con la finalidad de detectar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales con los que se puede apoyar la organización para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, políticos, económicos, sociales, y geográficos.

4.2.1.1. Matriz de los Factores Externos

Tabla 1. Análisis del Medio Externo

DIMENSIONES	COD	FACTORES	ANÁLISIS
Económica	E1	Inflación	El Ecuador registró una inflación acumulada de 0,96% entre enero y noviembre del 2016. Lo que significa que al tener una inflación baja se promueve el uso eficiente de los recursos productivos.
	E2	Recesión económica internacional	La economía del Ecuador, que caerá 4,5% este año y 4,3% el próximo, afrontará un panorama complicado porque dependerá de la disponibilidad de financiamiento externo y sufrirá pérdida de competitividad por la revaluación del dólar.
	E3	Tasa de interés	La tasa activa de interés es de 8,10% y la tasa pasiva de interés es de 5,12% por lo que se encuentran en estado normal, lo que favorece el acceso a créditos y la factibilidad de inversión.
	E4	Políticas de financiamiento	El Gobierno decidió estimular el crédito productivo, brindándoles la garantía necesaria que solicitan las entidades financieras. Es por esto que en conjunto con la Corporación Financiera Nacional (CFN), impulsó el programa llamado “Progresar”
	E5	Competencia global desigual	La competitividad sistémica dentro de la competencia global, y la libertad de acción nacional, analiza que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse, tanto a nivel interno como en su entorno inmediato.
	E6	Dependencia del costo del petróleo	El Estado ecuatoriano tiene, actualmente, comprometidas exportaciones de crudo con Petrochina hasta el año 2024, según datos confirmados por Petroecuador.

	E7	Normas Tributarias	Las empresas en el Ecuador están obligadas a tributar según las leyes del Estado.
	E8	Salario mínimo	El salario mínimo es de 366 en el Ecuador aunque este varía para cada año.
Política-Legal	PL1	Clima político del país	Actualmente el contexto nacional es inestable existen varios desequilibrios macroeconómicos a nivel internacional, por lo que el estado deberá tomar medidas en la gestión de los gobiernos.
	PL2	Disposiciones legales	Estas disposiciones están en beneficio de las personas donde se establecen las pautas entre las empresas, los empleadores y los empleados.
	PL3	Participación ciudadana	En el Ecuador la participación ciudadana es un derecho y busca a través de esta impulsar el desarrollo y la interacción del pueblo con el estado.
	PL4	Políticas de estímulos	El Gobierno Nacional apoya a la inversión productiva privada inteligente que promueva la innovación tecnológica, generación de empleo de calidad y la sustitución selectiva de importaciones. Existen varias herramientas para apoyar al emprendimiento y las inversiones productivas en el Ecuador: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. • Apoyo de Financiamiento de la Banca Pública • Facilitación Aduanera • Desarrollo de Capital Humano
Tecnológica	T1	Telecomunicaciones	Ecuador en los últimos años ha desarrollado la infraestructura troncal y aumentado la penetración de los servicios básicos de telecomunicaciones, como se puede apreciar a continuación: <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la cobertura poblacional de

			<p>servicios móviles, en el 2015, Ecuador tenía aproximadamente un 96% de población cubierta, esto en comparación con la cobertura poblacional del año 2006, que era cerca del 89%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor oportunidad de desarrollo y despliegue de infraestructura se registra en las redes avanzadas, las redes de 3G y 4G, las que en el 2015 tenían una cobertura poblacional de 90% y 32%, respectivamente; mientras que en el 2006 la cobertura poblacional de la red de 3G era de 53%, crecimiento que se ha reflejado en el incremento, en 4 veces, de las suscripciones a banda ancha móvil. • La penetración de fibra óptica ha crecido notablemente desde el año 2006, en el que apenas se tenían 3.500 km tendidos, frente a los, aproximadamente, 60.000 km que se reportaron en el 2015, lo cual indudablemente aportó en el crecimiento de casi 7 veces en las suscripciones de banda ancha fija en el período 2006-2015.
	T2	Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	En el Ecuador en los últimos años presenta un alto crecimiento del comercio electrónico, actualmente las empresas desarrollan varios negocios por internet convirtiéndose en uno de los principales medios para establecer contactos y llegar a acuerdos comerciales.
	T3	Facilidad de acceso a la tecnología	El Ecuador a partir del 2007 presenta un incremento en el acceso a la tecnología, el 78% de la población joven tiene acceso a las tecnologías de comunicación.
	T4	Globalización de la información	Los avances radicales en sistemas tecnológicos, obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas. Este proceso de

			evolución, estrechamente ligado al desarrollo de los satélites, ha permitido a los medios de comunicación difundir sus mensajes a escala planetaria y con una audiencia potencial que ha crecido exponencialmente en los últimos años.
	T5	Nuevas tecnologías industriales	Con la globalización el uso de tecnologías en la industria permite mejorar la producción siendo el principal factor en el desarrollo industrial.
Social	S1	Desempleo	El Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,7% esta ha incrementado un 1,9 porcentual en base al año pasado.
	S2	Sistema educativo y_Nivel de educación	Está reglamentada por el Ministerio de Educación, dividida en educación fiscal, fiscomisional, municipal, y particular; laica o religiosa, hispana o bilingüe intercultural. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.
	S3	Nivel de inseguridad y delincuencia	Según CEDATOS los delitos contra las personas representan alrededor del 61% de los "principales delitos" denunciados, y el 33% del gran total. Mientras que los delitos contra la propiedad representan el 39% de los "principales delitos" denunciados, y el 21% del gran total.
Geográfica	G1	Calidad de las vías	En el Ecuador ha mejorado la calidad de las vías con la finalidad de garantizar la competitividad de las empresas y mejorar la movilidad de los bienes y servicios facilitando la llegada de estos a los mercados.
	G2	Condiciones climáticas y ambientales	En el Ecuador se establece que el Sistema Nacional de Áreas Protegidas garantizará la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas.

Elaborado por: Karen Mosquera

4.2.1.2. Medición de impacto de los factores externos

Tabla 2. Ponderación de los factores externos

DIME NSIO NES	COD	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			PESO	CALIF.	RES. PONDERADO	PESO	CALIF.	RES. PONDERADO
Económica	E1	Inflación	0,05	3	0,15			
	E2	Recesión económica internacional				0,06	4	0,24
	E3	Tasa de interés	0,07	4	0,28			
	E4	Políticas de financiamiento	0,08	2	0,16			
	E5	Competencia global desigual	0,06	2	0,12			
	E6	Dependencias del costo del petróleo				0,05	3	0,15
	E7	Normas Tributarias	0,01	2	0,02			
	E8	Salario mínimo	0,05	1	0,05			
Total Factores Económicos			0,32		0,78	0,11		0,39
Política-Legal	PL1	Clima político del país				0,02	3	0,06
	PL2	Disposiciones legales	0,04	2	0,08			
	PL3	Participación ciudadana	0,05	2	0,10			
	PL4	Políticas de estímulos	0,06	3	0,18			
Total Factores Político-Legal			0,15		0,36	0,02		0,06
Tecnológica	T1	Telecomunicaciones	0,05	2	0,10			
	T2	Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	0,03	3	0,09			
	T3	Facilidad de acceso a la tecnología	0,05	3	0,15			
	T4	Globalización de la información	0,05	3	0,15			
	T5	Nuevas tecnologías industriales	0,03	4	0,12			
Total Factores Tecnológicos			0,21		0,61			
Social	S1	Desempleo				0,05	3	0,15
	S2	Sistema educativo y_Nivel de educación	0,04	4	0,16			

	S3	Nivel de inseguridad y delincuencia				0,02	2	0,04
Total Factores Sociales			0,04		0,16	0,07		0,19
Geografía	G1	Calidad de las vías	0,05	4	0,20			
	G2	Condiciones climáticas y ambientales				0,03	2	0,06
Total Factores Geográficos			0,05		0,20	0,03		0,06

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 3. Resumen de la ponderación factores externos

FACTORES	Oportunidades	Amenazas	TOTAL
Total Factores Económicos	0,78	0,39	1,17
Total Factores Político-Legal	0,36	0,06	0,42
Total Factores Tecnológicos	0,61		0,61
Total Factores Sociales	0,16	0,19	0,35
Total Factores Geográficos	0,20	0,06	0,26
TOTAL F. EXTERNOS	2,11	0,70	2,81

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 4. Indicador de capacidad

CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
ALTO	2.6 - 4.0
MEDIO	1.1 - 2.5
BAJO	0.0 - 1.0

Elaborado por: Karen Mosquera

4.2.1.3. Análisis de los resultados de los factores externos

El total ponderado de los factores externos fue de 2,81 lo que significa que la empresa posee una alta respuesta en su esfuerzo por generar estrategias que aprovechen las oportunidades y así poder hacer frente ante las amenazas.

4.2.2. Análisis Interno

Es importante conocer la situación interna de la empresa con la finalidad de encontrar las fortalezas y debilidades que intervienen en el desarrollo de la capacidad empresarial. Esos recursos o capacidades pueden ser: financieros, tecnológicos, materiales y humanos.

4.2.2.1. Matriz de los Factores Internos

Tabla 5. Análisis del Medio Interno

DIMENSIONES	COD	FACTORES	ANÁLISIS
Recursos Financieros	RF1	Acceso al capital cuando lo requiere	La empresa consta con un capital que está disponible en caso de alguna inversión, financiamiento o problema que requiera la organización.
	RF2	Distribución del ingreso	La empresa distribuye lo mejor posible sus ingresos entre esto tenemos sueldos, pagos de impuestos y pagos de deudas. Para mejorar la distribución la empresa debería invertir en capacitaciones que optimicen el desenvolvimiento del personal.
	RF3	Fuentes de financiamiento	Las principales fuentes de financiamiento de la empresa son los bancos, el autofinanciamiento y el capital de inversionistas.
	RF4	Habilidad para competir con precios	La empresa posee una alta competitividad en lo relacionado a precios ya que su materia prima es de calidad y a un costo razonable dando al producto final un valor competitivo en el mercado.
Recursos Humanos	RH1	Nivel académico	El nivel académico del personal es superior en la mayoría de los puestos, aunque la empresa también contrata personal bachiller o a punto de terminar la universidad para ciertos cargos.
	RH2	Experiencia técnica	La empresa da apertura a los profesionales sin experiencia técnica, por lo que son necesarias las

			capacitaciones para que el personal se adecue al trabajo requerido.
	RH3	Estabilidad	Los trabajadores fijos de la empresa poseen una estabilidad laboral según lo que exige la ley.
	RH4	Rotación interna	La empresa rota a sus trabajadores cuando esta cambia su estructura administrativa con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización.
	RH5	Remuneración	La remuneración de los empleados es en base al trabajo que desempeña en la empresa.
	RH6	Accidentalidad	La empresa no posee accidentes registrados en el ámbito laboral ya que toma las medidas de seguridad necesarias para el cuidado y protección del personal.
	RH7	Sistemas de talento humano	La empresa no posee un sistema de gestión de talento humano por ende no existen los procesos de selección, inducción, seguimiento y evaluación, además las capacitaciones que realiza la empresa son poco constantes por lo que es necesario implementar más capacitaciones que permitan mejorar el desempeño del personal.
Recursos Tecnológicos	RT1	Habilidad técnica	Los trabajadores presentan una alta habilidad con la maquinaria de producción cumpliendo constantemente con los pedidos establecidos por la empresa.
	RT2	Tecnología utilizada en productos	La tecnología utilizada por la empresa no es la más actualiza, pero consta de herramientas de calidad que permiten desarrollar un producto de calidad para el público.
	RT3	Efectividad de la producción y programas de entrega	En el área de producción la empresa consta con una alta efectividad de producción siempre cumpliendo con las entregas establecidas que exige su mercado.
	RT4	Valor agregado al producto	Cada cierta temporada la empresa integra a su periódico revista o catálogos que sean de interés al público.

Recursos Materiales y Físicos	RM1	Cantidad y calidad del espacio	La calidad del espacio de trabajo es buena, aunque el edificio es antiguo y algo pequeño cumple con las funciones básicas y necesarias para que el trabajador pueda desempeñar una buena actividad laboral.
	RM2	Cantidad y calidad del producto	La calidad del producto es alta cumple con las normas de calidad requeridas por el cliente y se produce en la cantidad establecida por la empresa en base a la necesidad de satisfacer las necesidades de información.
	RM3	Mantenimiento del recurso material	A los recursos materiales se les da el mantenimiento correspondiente y necesario para cada herramienta de trabajo.

Elaborado por: Karen Mosquera

4.2.2.2. Medición de impacto de los factores internos

Tabla 6. Ponderación de los factores internos

DIME NSIONES	COD	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
			PESO	CALIF.	RES. PONDERADO	PESO	CALIF.	RES. PONDERADO
Recursos Financieros	RF1	Acceso al capital cuando lo requiere	0,06	3	0,18			
	RF2	Distribución del ingreso				0,06	3	0,18
	RF3	Fuentes de financiamiento	0,07	4	0,28			
	RF4	Habilidad para competir con precios	0,08	2	0,16			
Total Factores de R. Financieros			0,21		0,62	0,06		0,18
Recursos Humanos	RH1	Nivel académico	0,05	3	0,15			
	RH2	Experiencia técnica				0,04	2	0,08
	RH3	Estabilidad	0,04	2	0,08			
	RH4	Rotación interna	0,06	3	0,18			
	RH5	Remuneración	0,05	2	0,10			
	RH6	Accidentalidad	0,07	3	0,21			
	RH7	Sistemas de talento humano				0,06	2	0,12
Total Factores de R. Humanos			0,27		0,72	0,10		0,20

Recursos Tecnológicos	RT1	Habilidad técnica	0,06	2	0,12			
	RT2	Tecnología utilizada en productos				0,05	3	0,15
	RT3	Efectividad de la producción y programas de entrega	0,05	3	0,15			
	RT4	Valor agregado al producto	0,04	3	0,12			
Total Factores de R. Tecnológicos			0,15		0,39	0,05		0,15
Recursos Materiales	RM1	Cantidad y calidad del espacio				0,05	3	0,15
	RM2	Cantidad y calidad del producto	0,07	4	0,28			
	RM3	Mantenimiento del recurso material	0,04	2	0,08			
Total Factores de R. Materiales			0,11		0,36	0,05		0,15

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 7. Resumen de la ponderación factores internos

FACTORES	Fortalezas	Debilidades	TOTAL
Total Factores Recursos Financieros	0,62	0,18	0,80
Total Factores Recursos Humanos	0,72	0,20	0,92
Total Factores Recursos Tecnológicos	0,39	0,15	0,54
Total Factores Recursos Materiales y Físicos	0,36	0,15	0,51
TOTAL F. EXTERNOS	2,09	0,68	2,77

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 8. Indicador de capacidad

CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
ALTO	2.6 - 4.0
MEDIO	1.1 - 2.5
BAJO	0.0 - 1.0

Elaborado por: Karen Mosquera

4.2.2.3. Análisis de los resultados de los factores internos

El total ponderado de los factores internos fue de 2,77 lo que significa que la empresa posee una alta respuesta en su esfuerzo por aprovechar las fortalezas y así de esta forma neutralizar las debilidades.

4.2.3. Matriz FODA

Tabla 9. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una alta competitividad. • Precios razonables del producto final dándole un valor competitivo en el mercado. • Alta demanda del producto y servicio. • Los trabajadores presentan una alta habilidad con la maquinaria. • Cumplimiento constantemente con los pedidos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de financiamiento para las empresas. • Incremento de las telecomunicaciones. • Crecimiento del comercio electrónico. • Facilidad del acceso a la tecnología. • Las nuevas tecnologías industriales para mejorar la producción. • La mejora en la calidad de las vías.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitaciones que optimicen el desenvolvimiento del personal. • Apertura a los profesionales sin experiencia técnica, por lo que son necesarias las capacitaciones para que el personal se adecue al trabajo requerido. • Carencia de un sistema de gestión de talento humano, por ende no existen los procesos de selección, inducción, seguimiento y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia. • La dependencia del Estado con el petróleo. • Desequilibrios macroeconómicos. • Incremento de la tasa de desempleo. • Desinterés de los jóvenes por la lectura. • Cambios climáticos.

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERIODO 2017-2019.

Las empresas cada día son más competitivas por lo que es necesario utilizar varias estrategias y herramientas que le permitan estar en la vanguardia del mundo empresarial, la Gestión del Talento Humano se ha vuelto una estrategia eficaz en el mejoramiento del desempeño laboral y la calidad organizacional, en base a esto es elemental desarrollar un sistema preciso y fuerte que se fije a las necesidades de la empresa y que sirva de plataforma en el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización.

En este caso se elaborará el siguiente Diseño de Gestión del Talento Humano por competencias laborales:

1. Diseño del perfil del puesto trabajo
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Inducción
5. Evaluación del desempeño
6. Formación y desarrollo:
 - Capacitación
 - Entrenamiento
 - Planes de carrera
 - Planes de sucesión

4.3.1. Diseño del perfil del puesto de trabajo por competencias

En este punto se diseñaremos las competencias laborales para cada uno de los perfiles de puestos, además se dará respectiva ponderación a cada cargo de la empresa Diario la Prensa.

4.3.1.1. Competencias propuestas

Tabla 10. Manual de Competencias

COMPETENCIAS	
CARDINALES O GENERALES	
Compromiso con la empresa	
Ética empresarial	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Excelencia operativa	
Responsabilidad personal	
ESPECÍFICAS POR NIVELES JERARQUICOS	
Nivel Directivo y Ejecutivo	Liderazgo
	Desarrollo de personas
	Dirección de personas
	Trabajo en equipo y cooperación
	Capacidad de planificación
	Toma de decisiones
	Conocimiento del entorno
Nivel Táctico	Liderazgo
	Conocimientos técnicos
	Iniciativa
	Construcción de relaciones
	Conocimiento del entorno
Nivel Operativo	Trabajo en equipo
	Búsqueda de información
	Creatividad e innovación
	Pensamiento analítico y conceptual
	Preocupación por el orden y la calidad
Nivel Auxiliar o Apoyo	Manejo de información
	Disciplina
	Sensibilidad interpersonal
	Orientación al servicio al cliente
	Colaboración

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.1.2. Elaboración de los perfiles del puesto

En las empresas el diseño de los perfiles del puesto se ha vuelto una herramienta indispensable para la contratación del personal más idóneo es por eso que hemos utilizado esta herramienta como una estrategia para futuras contrataciones.

Tabla 11. Cargos de la empresa Diario la Prensa

CARGOS DE LA EMPRESA DIARIO LA PRENSA	
PUESTO	CÓDIGO
Gerente	A0001
Asistente (Secretaria)	A0002
Contador general	A0003
Auxiliar contable	A0004
Jefe de ventas	A0005
Vendedores	A0006
Jefe de cobranzas	A0007
Cobradores	A0008
Jefe de circulación	A0009
Repartidores	A0010
Recepcionista	A0011
Jefe de producción	A0012
Fotomecánico	A0013
Prensita	A0014
Encuadernador	A0015
Jefe de sistemas	A0016
Jefe de redacción	A0017
Redactores (Periodistas)	A0018
Jefe de diagramación	A0019
Diagramadores	A0020

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 12. Perfil del puesto del Gerente

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Gerente	Código:	A0001
Jefe inmediato:	Directora General	Área:	Gerencial
Personal a su cargo:	<div>- Asistente general</div> <div>- Contador general</div> <div>- Jefe de ventas</div> <div>- Jefe de cobranzas</div> <div>- Jefe de circulación</div> <div>- Jefe de sistemas</div> <div>- Jefe de redacción</div> <div>- Jefe fe de diagramación</div> <div>- Recepcionista</div>		
Nivel:	Ejecutivo		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Administrar y ejecutar de forma eficiente los recursos de la empresa, mediante la utilización de estrategias, la toma de decisiones y la verificación del alcance de los objetivos para maximizar la producción y la calidad del servicio.		
Funciones del puesto:	<div>1. Planificar y supervisar las labores de la empresa.</div> <div>2. Elaborar programas y políticas de trabajo.</div> <div>3. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</div> <div>4. Seleccionar y aprobar el nombramiento de los jefes de área y el personal de trabajo.</div> <div>5. Coordinar con las diferentes áreas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.</div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título superior en Administración de Empresas	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 3 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Capacidad de planificación Toma de decisiones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por supervisión de personal. 6. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 7. Por valores.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 13. Perfil del puesto de la Asistente (secretaria)

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>»CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Asistente General (secretaria)	Código:	A0002
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Gerencial
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Auxiliar o apoyo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>		
Naturaleza del puesto:	Asistir en las funciones gerenciales, manteniendo en orden la información y la documentación de la oficina.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Recibir y registrar la documentación.</div><div>2. Elaborar memorandos y oficios</div><div>3. Programar y confirmar los compromisos y las reuniones de los jefes.</div><div>4. Atender y despachar las llamadas telefónicas.</div><div>5. Recibir y enviar la correspondencia</div><div>6. Atender de manera cordial las visitas.</div><div>7. Archivar documentos importantes.</div><div>8. Informar al gerente todo lo relativo a la empresa.</div><div>9. Agendar las actividades de la empresa.</div><div>10. Brindar apoyo en la organización y ejecución de reuniones y eventos.</div><div>11. Realizar otras tareas correspondientes al alcance de los objetivos en función al área que labora.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Bachiller en Secretariado Título Bachiller en cualquier área más curso de secretariado.	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Manejo de información Disciplina Sensibilidad interpersonal Orientación al servicio al cliente Colaboración	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> Por la toma de decisiones. Por manejo de información confidencial. Por manejo de contactos internos. Por manejo de contactos externos. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. Por la supervisión de documentos. 			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 14. Perfil del puesto del Contador General

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Contador General	Código:	A0003
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	- Auxiliar contable		
Nivel:	Táctico		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>VENDEDORES</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>COBRADORES</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>REPARTIDORES</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>			
Naturaleza del puesto:	Administrar y ejecutar el proceso contable de la empresa, manteniendo el control de los estados financieros.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Examinar y analizar los libros de contabilidad, estados bancarios, inventarios, desembolsos, declaraciones de renta y otros registros contables y financieros para garantizar la exactitud y cumplimiento de los procedimientos contables y de control interno.</div><div>2. Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización.</div><div>3. Preparar informes detallados y hacer recomendaciones para mejorar las prácticas contables y administrativas.</div><div>4. Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos a nivel de los procesos.</div><div>5. Examinar los registros contables y preparar informes y estados financieros.</div><div>6. Verificar registros y estados financieros y preparar información tributaria.</div></div>		

	7. Analizar informes y estados financieros y asesorar a empresas sobre impuestos.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Contabilidad y Auditoría.	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por supervisión de personal. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 6. Por valores.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 15. Perfil del puesto del Auxiliar contable

<div>UN DIARIO JUVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Auxiliar contable	Código:	A0004
Jefe inmediato:	Contador General	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</div><div>2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</div><div>3. Archiva documentos contables para uso y control interno.</div><div>4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</div><div>5. Transcribe información contable.</div><div>6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</div><div>7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</div><div>8. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</div><div>9. Totaliza las cuentas y emite un informe de los resultados.</div><div>10. Participa en la elaboración de inventarios.</div><div>11. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</div><div>12. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier</div></div>		

	anomalía. 13. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 14. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Bachiller en Contabilidad	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 1 año	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externo. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 6. Por la supervisión de documentos. 7. Por valores.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 16. Perfil del puesto del Jefe de ventas

UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO		LA PRENSA CHIMBORAZO		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES					
Nombre del puesto:		Jefe de ventas		Código:	A0005
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:		- Vendedores			
Nivel:		Táctico			
Ubicación en el organigrama:					
<div></div>					
Naturaleza del puesto:		Programar, organizar, dirigir y controlar las labores de mercadotecnia, orientadas a desarrollar nuevos negocios mediante la verificación de las estrategias de marketing y la supervisión de los agentes de ventas.			
Funciones del puesto:		<div>1. Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales.</div> <div>2. Establecer un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.</div> <div>3. Realizar un análisis del sector que incluya clientes, proveedores, competencia, servicios y posibles integrantes al mercado.</div> <div>4. Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.</div> <div>5. Formular políticas que orienten los estudios de mercado, promoción y labor publicitaria de los servicios que brinda la empresa.</div> <div>6. Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los servicios.</div> <div>7. Mantener una estructura dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse en la parte financiera o comercial.</div> <div>8. Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.</div> <div>9. Publicitar los diferentes servicios que presta o prestara la empresa.</div>			

	10. Identificar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos servicios.		
	11. Definir y supervisar las estrategias de comercialización.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Marketing Título Superior en Comercio	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por supervisión de personal. 6. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 17. Perfil del puesto del Vendedor

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Vendedor	Código:	A0006
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>		
Naturaleza del puesto:	Desarrollar estrategias de marketing que permitan mantener o mejorar la participación en el mercado.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Definir la organización de las ventas.</div><div>2. Establecer estrategias de posicionamiento en el mercado.</div><div>3. Captar nuevos clientes.</div><div>4. Establecer un nexo entre la empresa y el cliente (ganar la fidelización del cliente).</div><div>5. Elaborar informes de los resultados de las estrategias con respecto a las ventas.</div><div>6. Aportar con ideas para mejorar la satisfacción del cliente y por ende incrementar o mantener las ventas.</div><div>7. Elaborar investigaciones de mercado.</div><div>8. Plantear y ejecutar operaciones en base a mejorar la calidad del servicio.</div><div>9. Trabajar en base a la demanda del servicio.</div><div>10. Desarrollar publicidad creativa e innovadora que llame la atención de los usuarios.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Marketing Título Superior en Comercio	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 1 año	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 18. Perfil del puesto del Jefe de cobranzas

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Jefe de cobranzas	Código:	A0007
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	- Cobradores		
Nivel:	Táctico		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Aplicar y coordinar el desarrollo de estrategias de cobranzas ejecutando acciones orientadas a incrementar la recuperación de ingresos, a través de la gestión de cobranza eficaz y eficiente.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Establecer los cronogramas, plazos y formas de pago, evaluando los riesgos.</div><div>2. Efectuar gestiones de facturación y cobranza.</div><div>3. Llegar a acuerdos con los clientes con el fin de generar los pagos correspondientes.</div><div>4. Realizar un análisis de cuentas corrientes.</div><div>5. Entregar reportes sobre los avances de los estados de cobranza de los clientes.</div><div>6. Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar.</div><div>7. Obtener y poseer la información básica de los clientes que tienen deudas con la empresa.</div><div>8. Aportar en el alcance general de los objetivos de la empresa.</div><div>9. Supervisar el desempeño de los cobradores.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Comercio Título Superior en Marketing	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> Por la toma de decisiones. Por manejo de información confidencial. Por manejo de contactos internos. Por manejo de contactos externos. Por supervisión de personal. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. Por valores. 			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 19. Perfil del puesto del Cobrador

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Cobrador	Código:	A0008
Jefe inmediato:	Jefe de cobranzas	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENDEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Gestionar de forma eficiente y eficaz el cobro de las cuentas de la empresa mediante el uso adecuado de la información personal de cliente.		
Funciones del puesto:	<div>1. Visitar o llamar a los clientes programados por el jefe del departamento.</div> <div>2. Acoplarse al programa de cobros establecido</div> <div>3. Recolectar la mayor cantidad de capital.</div> <div>4. Informar sobre cualquier situación inapropiada con los clientes y el cobro de las carteras vencidas.</div> <div>5. Apoyar en los depósitos bancarios.</div> <div>6. Entregar los cobros y las facturas.</div> <div>7. Realizar un informe de la actividad realizada.</div> <div>8. Contribuir en el alcance de las metas.</div>		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título de Bachiller en cualquier área. Certificados en cursos de ventas.	Idioma:	Español

Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Honradez 	
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 6. Por valores.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 20. Perfil del puesto del Jefe de circulación

UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO		LA PRENSA CHIMBORAZO		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES					
Nombre del puesto:		Jefe de circulación		Código:	A0009
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:		- Repartidores			
Nivel:		Táctico			
Ubicación en el organigrama:					
<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>DIAGRAMADORES</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div></div></div>					
Naturaleza del puesto:		Establecer y controlar las metas de circulación y planes tácticos con la finalidad de contribuir en la programación de las zonas de distribución.			
Funciones del puesto:		<div><div>1. Coordinar y controlar el desarrollo y actualización de la base de datos, de acuerdo con las necesidades de información y la evolución de la circulación.</div><div>2. Generar reportes que contribuyan a la toma de decisiones.</div><div>3. Desarrollar eventos y programas especiales de interés para el mercado meta, de acuerdo con la temática de la empresa, con el fin de formar opinión.</div><div>4. Planear, organizar y controlar la ejecución de actividades de la circulación por zonas.</div><div>5. Elaborar un cronograma de las zonas de circulación.</div><div>6. Supervisar a los repartidores</div></div>			
B. PERFIL DEL PUESTO					
Formación:		Título Superior en Marketing		Idioma:	Español

	Título Superior en Comercio Título Superior en Administración de Empresas		
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Respeto • Confidencialidad • Lealtad • Puntualidad • Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por supervisión de personal. 6. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 21. Perfil del puesto del Repartidor

<div><div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div><div><div>LA PRENSA</div><div>CHIMBORAZO</div></div></div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Repartidor	Código:	A0010
Jefe inmediato:	Jefe de circulación	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>		
Naturaleza del puesto:	Distribuir el periódico por las zonas programadas a través de rutas previamente planeadas y coordinadas con el departamento.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.</div><div>2. Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener dos rutas alternas, para completar sus funciones.</div><div>3. Cargar los pedidos en conjunto con los compañeros.</div><div>4. Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir.</div><div>5. Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el cliente lo estipule.</div><div>6. Cobrar las facturas de los pedidos entregados.</div><div>7. Coordinar las zonas de circulación establecidas.</div><div>8. Acatar el cronograma de las zonas de circulación.</div><div>9. Llevar la constancia de los pedidos entregados.</div><div>10. Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título de Bachiller en cualquier área	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 6. Por valores.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 22. Perfil del puesto del recepcionista

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>»CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Recepcionista	Código:	A0011
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Finan. Comer.
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Auxiliar o apoyo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>		
Naturaleza del puesto:	Resolver las inquietudes del cliente, ayudar con la publicidad y las suscripciones requeridas.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Atender la central telefónica en todo momento.</div><div>2. Dirigir las llamadas entrantes a las respectivas personas.</div><div>3. Tomar los mensajes de las personas que no se encuentran disponibles y encargarse que la persona reciba el mensaje.</div><div>4. Llevar el registro y número de llamadas.</div><div>5. Recibir las visitas de clientes y proveedores</div><div>6. Realizar las suscripciones al periódico.</div><div>7. Elaborar el control de pagos emitidos y facturas recibidas durante el día.</div><div>8. Establecer las relaciones de la imprenta y la distribuidora.</div><div>9. Reportar cualquier situación relacionada con el departamento.</div><div>10. Presentar un informe con las actividades realizadas.</div><div>11. Mantener en orden el área de trabajo.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Bachiller en cualquier área	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Manejo de información Disciplina Sensibilidad interpersonal Orientación al servicio al cliente Colaboración	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias. 6. Por valores			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 23. Perfil del puesto del Jefe de producción

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>»CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Jefe de producción	Código:	A0012
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Producción
Personal a su cargo:	- Fotomecánico - Prensista - Encuadernador		
Nivel:	Táctico		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>VENEDORES</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores producción de la imprenta mediante la supervisión de las secciones de arte y diseño, digital, prensa, compaginación y encuadernación, verificando que el producto sea de calidad y cumpla con las medidas de control.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Coordinar y supervisar el trabajo que ejecuta el personal.</div><div>2. Verificar y refrendar el trabajo que realizan las diferentes secciones de la imprenta.</div><div>3. Elaborar y aplicar mecanismos para dar seguimiento al mantenimiento preventivo de los equipos.</div><div>4. Preparar presupuestos y proyecciones de actividades, proyectos o eventos especiales según los requerimientos.</div><div>5. Participar en el diseño de normas y procedimientos, según necesidades de la imprenta.</div><div>6. Dirigir la elaboración de instructivos que faciliten el desarrollo de los procesos de trabajo.</div></div>		

	7. Elaborar el informe de rendición de cuentas de la imprenta. 8. Elaborar informes de sus actividades.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Diseño Gráfico	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por supervisión de personal. 6. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 24. Perfil del puesto del Fotomecánico

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Fotomecánico	Código:	A0013
Jefe inmediato:	Jefe de Producción	Área:	Producción
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Ejecutar el montaje de publicaciones, revelando negativos y quemando planchas metálicas para el montaje en blanco y negro, a color y en policromía de: carátulas de textos, diplomas, afiches, folletos y demás materiales de publicación, utilizando las técnicas y equipos necesarios para garantizar un producto de alta calidad.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Selecciona y revela negativo, para el montaje en blanco y negro, a color y cuatricromía para los materiales de publicación.</div><div>2. Retoca sobre el negativo el área que no se desea imprimir.</div><div>3. Quema plancha metálica y revela plancha presensibilizada para la impresión de material de publicación.</div><div>4. Elabora montaje para el tiraje de material de publicación.</div><div>5. Calcula sobre el montaje el área que se desea quemar en las planchas.</div><div>6. Elabora maquetas como patrón de montaje para materiales de publicación.</div><div>7. Prepara ácidos reveladores para negativos y procesa los colores indicados en el diseño, con filtro para el acabado de material de publicación o fotográfico final.</div></div>		

	8. Opera cámaras: insoladora de plancha y fotomecánica. 9. Fotografía originales de libros, folletos y afiches. 10. Numera negativos de libros. 11. Llena reportes periódicos de las tareas asignadas. 12. Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título de Bachiller en cualquier área.	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 1 año	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 25. Perfil del puesto del Prensista

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Prensista	Código:	A0014
Jefe inmediato:	Jefe de Producción	Área:	Producción
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÍNICO</div><div>PRESISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>		
Naturaleza del puesto:	Imprimir producciones editoriales sencillas o complejas, preparando y utilizando técnicas, material y equipos necesarios para garantizar la obtención de un producto nítido y de óptima calidad.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Recibir y verificar órdenes de trabajo y el material para la reproducción de documentos. Verificar que la plancha o molde tipográfico corresponda con el original del documento, para evitar errores al momento de la impresión.</div><div>2. Preparar y operar la máquina de acuerdo a los procedimientos y según los requerimientos.</div><div>3. Verificar la calidad de los materiales a utilizar, previa impresión de documentos.</div><div>4. Gradúa en forma manual rodillos mojadores, extintores y cilindros para darle la forma según el tipo de trabajo que va a imprimir.</div><div>5. Preparar y ajustar el equipo de prensa, según necesidades de producción o programa de mantenimiento.</div></div>		

	6. Mantener limpio el equipo y las herramientas de trabajo y en condiciones de operatividad. 7. Elaborar Informes de sus actividades.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título de Bachiller en cualquier área	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 26. Perfil del puesto del Encuadernador

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>»CHIMBORAZO«</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Encuadernador	Código:	A0015
Jefe inmediato:	Jefe de Producción	Área:	Producción
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENDEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Realizar acabados a los libros, folletos, talonarios, utilizando los equipos y técnicas necesarias para proveer a las diferentes dependencias de la empresa.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Encuadernar, empastar, coser, arreglar y confeccionar cubiertas de libros, folletos, revistas, tesis y otros documentos.</div><div>2. Grabar, manualmente o con la estampadora, títulos a libros, folletos, revistas, tesis y otros documentos.</div><div>3. Recibir y verificar órdenes de trabajo y el material para la ejecución del trabajo.</div><div>4. Ordenar el material para encuadernar, según las especificaciones.</div><div>5. Organizar los productos terminados para su embalaje y su distribución.</div><div>6. Solicitar materiales a través de requisiciones para ejecutar los procesos de trabajo.</div><div>7. Verificar la calidad de los materiales para encuadernación, para ejecutar trabajos seguros.</div><div>8. Preparar y ajustar el equipo de trabajo, según necesidades de</div></div>		

	producción o programa de mantenimiento.		
	9. Dobla y corrige pliegos de impresión que presenta el material impreso, utilizando máquina dobladora.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título de Bachiller en cualquier área	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
5. Por la toma de decisiones. 6. Por manejo de información confidencial. 7. Por manejo de contactos internos. 8. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 27. Perfil del puesto del Jefe de sistemas

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Jefe de sistemas	Código:	A0016
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Editorial
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Táctico		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>DIAGRAMADORES</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div></div>			
Naturaleza del puesto:	Planificar, organizar y controlar la implementación de los sistemas informáticos y evaluar el desarrollo de los mismos.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Desarrollar los procedimientos informáticos de manejo de la información.</div><div>2. Desarrollar procedimientos de protección para la información de la empresa.</div><div>3. Coordinar y negociar con proveedores la adquisición de nuevos equipos o software.</div><div>4. Supervisar la realización de las actualizaciones de los sistemas de la empresa.</div><div>5. Otorgar la capacitación necesaria de los nuevos sistemas, equipos o actualizaciones.</div><div>6. Desarrollar sistemas que permitan mayor eficacia.</div><div>7. Analizar y supervisar las implementaciones de las nuevas aplicaciones o sistemas.</div><div>8. Asistir en el diseño de nuevos programas.</div><div>9. Elaborar los reportes mensuales de tareas asignadas y realizadas.</div></div>		

B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Informática	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 28. Perfil del puesto del Jefe de redacción

UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO		LA PRENSA		CHIMBORAZO		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES							
Nombre del puesto:		Jefe de redacción			Código:		A0017
Jefe inmediato:		Gerente			Área:		Editorial
Personal a su cargo:		Ninguno					
Nivel:		Táctico					
Ubicación en el organigrama:							
<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div>							
Naturaleza del puesto:		Planificar, organizar, distribuir y controlar la edición, la redacción y la publicación de las noticias.					
Funciones del puesto:		<div><div>1. Participar en reuniones que aclaren las pautas para redactar las minutas correspondientes.</div><div>2. Realizar propuestas de los temas para desarrollar en el periódico.</div><div>3. Plantear las necesidades del texto y los lineamientos a seguir como; buena ortografía, excelente redacción, claridad de las ideas y profundidad de la investigación.</div><div>4. Coordinar la agenda de eventos del periódico.</div><div>5. Asistir al productor de sesiones fotográficas.</div><div>6. Supervisar el estatus y cumplimiento de las pautas de trabajo.</div><div>7. Mantener y realizar informes de gestión.</div><div>8. Editar el texto de los de diferentes miembros del equipo de redactores.</div><div>9. Participar en la selección de fotografías para que se ajusten a los textos en particular.</div></div>					

	10. Coordinar y redactar notas y/o entrevistas con carácter de exclusividad para el periódico		
	11. Participar en las relaciones públicas del periódico.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Comunicación Social	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por manejo de contactos externos. 5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 29. Perfil del puesto del Redactor (Periodista)

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Redactor (periodista)	Código:	A0018
Jefe inmediato:	Jefe de redacción	Área:	Editorial
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div></div>		
Naturaleza del puesto:	Investigar el material informativo sobre diversas actividades de la provincia, obteniendo, analizando y redactando la información de los hechos con la finalidad de mantener informada a la comunidad.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Investigar, cubrir asignaciones, rutas, entrevistas y fuentes, para la redacción de noticias, reportajes, artículos y editoriales.</div><div>2. Producir información con técnicas dirigidas a las características de la prensa escrita.</div><div>3. Editar suplementos, periódicos, boletines y publicaciones.</div><div>4. Organizar y coordinar conferencias de prensa sobre eventos puntuales del que hacer provincial y nacional.</div><div>5. Coordinar y dirigir los programas del periódico.</div><div>6. Establecer contactos necesarios para el manejo de la información y la investigación con la prensa contribuyendo a los enfoques que los medios de comunicación le den al tema.</div><div>7. Editar las páginas semanales que se publican en los medios de comunicación externos (las páginas WEB).</div><div>8. Redactar reportajes y noticias para el periódico</div></div>		

	<p>9. Participar en el equipo de trabajo responsable de organizar y coordinar la realización de eventos.</p> <p>10. Diseña estrategias de información, comunicación y de opinión pública.</p>
--	---

B. PERFIL DEL PUESTO

Formación:	Título Superior en Comunicación social	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 6 meses	Sexo:	Indistinto

C. COMPETENCIAS

Cardinales o generales:	Específicas:
<p>Compromiso con la empresa</p> <p>Ética empresarial</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Excelencia operativa</p> <p>Responsabilidad personal</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Búsqueda de información</p> <p>Creatividad e innovación</p> <p>Pensamiento analítico y conceptual</p> <p>Preocupación por el orden y la calidad</p>

D. VALORES

• Honestidad	• Respeto	• Confidencialidad
• Lealtad	• Puntualidad	• Honradez

E. RESPONSABILIDADES

<p>1. Por la toma de decisiones.</p> <p>2. Por manejo de información confidencial.</p> <p>3. Por manejo de contactos internos.</p> <p>4. Por manejo de contactos externos.</p> <p>5. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.</p>

F. OBSERVACIONES

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>			
---	--	--	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 30. Perfil del puesto del Jefe de diagramación

<div><div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div><div><div>LA PRENSA</div><div>CHIMBORAZO</div></div></div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Jefe de diagramación	Código:	A0019
Jefe inmediato:	Gerente	Área:	Editorial
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Táctico		
Ubicación en el organigrama:			
<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div></div><div><div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div></div><div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div></div><div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div></div></div><div><div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div></div><div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>VENEDORES</div></div><div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>COBRADORES</div></div><div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>REPARTIDORES</div></div><div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div></div><div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>FOTOMECÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div></div><div><div>JEFE DE SISTEMAS</div></div><div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div></div><div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div></div></div>			
Naturaleza del puesto:	Planificar, organizar, distribuir, controlar y verificar las técnicas de diagramación, organizando y revisando el material requerido para las publicaciones.		
Funciones del puesto:	<div><div><div>1. Organizar y supervisar la impresión de los trabajos diagramados, cuidando la calidad de los mismos.</div><div>2. Mantener relaciones con el consejo de redacción de las publicaciones, para captar los detalles para la realización de los trabajos.</div><div>3. Programar y verificar las órdenes de trabajo y asignarlas según los requerimientos.</div><div>4. Revisa y corrige el material para la diagramación.</div><div>5. Plantear las necesidades y los lineamientos de diagramación a seguir</div><div>6. Revisar los textos levantados y diagramados por el personal antes de su producción.</div><div>7. Transferir y preparar diariamente los archivos en modo gráfico</div></div></div>		

	digital.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Diseño Gráfico	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 2 años	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Liderazgo Conocimientos técnicos Iniciativa Construcción de relaciones Conocimiento del entorno	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
6. Por la toma de decisiones. 7. Por manejo de información confidencial. 8. Por manejo de contactos internos. 9. Por manejo de contactos externos. 10. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 31. Perfil del puesto del Diagramador

<div>UN DIARIO JOVEN CON FE EN CHIMBORAZO</div> <div>LA PRENSA</div> <div>CHIMBORAZO</div>		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto:	Diagramador	Código:	A0020
Jefe inmediato:	Jefe de diagramación	Área:	Editorial
Personal a su cargo:	Ninguno		
Nivel:	Operativo		
Ubicación en el organigrama:	<div><div><div>DIRECTORA GENERAL</div><div>GERENCIA</div><div>ASISTENTE GENERAL</div><div>AREA FINANCIERA Y COMERCIAL</div><div>AREA DE PRODUCCIÓN</div><div>AREA EDITORIAL</div><div>DEP. DE CONTABILIDAD</div><div>DEP. DE VENTAS</div><div>DEP. DE COBRANZAS</div><div>DEP. DE CIRCULACIÓN</div><div>DEP. DE RECEPCIÓN</div><div>DEP. DE PRODUCCIÓN</div><div>DEP. DE SISTEMAS</div><div>DEP. DE REDACCIÓN</div><div>DEP. DE DIAGRAMACIÓN</div><div>CONTADOR GENERAL</div><div>JEFE DE VENTAS</div><div>JEFE DE COBRANZAS</div><div>JEFE DE CIRCULACIÓN</div><div>ATENCIÓN AL CLIENTE</div><div>JEFE DE PRODUCCIÓN</div><div>JEFE DE SISTEMAS</div><div>JEFE DE REDACCIÓN</div><div>JEFE DE DIAGRAMACIÓN</div><div>AUXILIAR CONTABLE</div><div>VENEDORES</div><div>COBRADORES</div><div>REPARTIDORES</div><div>FOTOMECAÁNICO</div><div>PRENSISTA</div><div>ENCUADERNADOR</div><div>REDACTORES (PERIODISTAS)</div><div>DIAGRAMADORES</div></div></div>		
Naturaleza del puesto:	Realizar el montaje de las publicaciones aplicando técnicas de diagramación, preparando, organizando y revisando el material requerido con la finalidad de producir diplomas, certificados, trípticos, carátulas y demás materiales para del periódico.		
Funciones del puesto:	<div><div>1. Diagramar, armar y diseñar carátulas y logotipos para las ediciones.</div><div>2. Dibujar ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas para la diagramación.</div><div>3. Realiza el montaje de publicaciones, diplomas, certificados y demás documentos.</div><div>4. Realiza la diagramación de trípticos, dípticos, certificados y demás publicaciones.</div><div>5. Preparar y organizar el material de impresión.</div><div>6. Elaborar las maquetas a colores o en blanco y negro, de pinturas, dibujos y grabados para carátulas de libros, revistas y otras publicaciones.</div><div>7. Imprimir las maquetas diagramadas.</div><div>8. Buscar información para la realización de las publicaciones.</div></div>		

	9. Llevar un registro del material producido. 10. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 11. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.		
B. PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Título Superior en Diseño Gráfico	Idioma:	Español
Experiencia:	Mínimo 1 año	Sexo:	Indistinto
C. COMPETENCIAS			
Cardinales o generales:		Específicas:	
Compromiso con la empresa Ética empresarial Orientación a los resultados Orientación al cliente Excelencia operativa Responsabilidad personal		Trabajo en equipo Búsqueda de información Creatividad e innovación Pensamiento analítico y conceptual Preocupación por el orden y la calidad	
D. VALORES			
<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto Confidencialidad Lealtad Puntualidad Honradez 			
E. RESPONSABILIDADES			
1. Por la toma de decisiones. 2. Por manejo de información confidencial. 3. Por manejo de contactos internos. 4. Por materiales, herramientas, equipos y/o maquinarias.			
F. OBSERVACIONES			
.....			
Elaborado por:		Revisado por:	

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.1.3. Ponderación de los perfiles del puesto por competencias

Tabla 32. Matriz de evaluación general

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PERFILES					
Puesto:		Código:		Área:	
Factores generales	Pnt.	Factores específicos de evaluación			
		Elementos	Pnt.	Descripción	
Carpeta personal	30	Formación académica	20	La puntuación será directa en base al título profesional requerido para cada puesto de trabajo.	
		Experiencia profesional	10	La puntuación será directa en base a la experiencia profesional requerida para cada puesto de trabajo. En caso de haber un empate al final del proceso de selección, se tomará como referencia la experiencia extra a lo requerido con 1 punto adicional por cada año.	
Evaluaciones de conocimiento y psicológicas	50	Prueba teórica	30	La puntuación se hará en base a los conocimientos teóricos aplicados en la prueba realizada para cada puesto.	
		Prueba psicológica	20	La puntuación se hará en base a la capacidad de razonamiento y comprensión y la rapidez mental aplicados en el test psicológico.	
Entrevista personal a través de la evaluación de las competencias	20	Competencias	10	La puntuación se hará en base a las competencias identificadas en la entrevista.	
		Aspectos básicos de la entrevista	10	La puntuación se hará en base a la capacidad de expresión (tono de voz, contacto visual, gestos, posturas, etc.) identificadas en la entrevista.	


Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.2. Reclutamiento

La empresa Diario la Prensa es una organización que se encarga de ofrecer información mediante la venta de periódicos, por lo que el proceso de reclutamiento externo se realizará a través de este mismo medio, mientras que el reclutamiento interno se realizará a través de los planes de carrera y se les informará mediante un comunicado directo por el gerente o por la directora general.

A continuación se elaborará el formato de la convocatoria para los puestos en general del diario.

Tabla 33. Diseño de la convocatoria

EMPRESA DIARIO LA PRENSA	
CONVOCATORIA	
La empresa Diario la Prensa de la ciudad de Riobamba invita a los profesionales en el Área de.....al concurso de méritos y oposición para el puesto de....., que cumplan con los siguientes requisitos:	
Educación:.....	
Experiencia:.....	
Los interesados presentar su hoja de vida en las oficinas del Diario la Prensa (Dirección: Calle García Moreno entre las calles Veloz y 1ra Constituyente) los días..... del presente año.	
GRACIAS POR SU ATENCIÓN	

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3. Selección

4.3.3.1. Preselección

Una vez recibidas las carpetas se procede al proceso de preselección, donde identificaremos a través de los perfiles ya diseñados cuales son los candidatos que cumplen con los requisitos básicos y se procederá a contactar a cada candidato preseleccionado, donde se le comunicará la información básica respectiva al siguiente proceso como lugar, fechas y horas de las pruebas.

4.3.3.2. Evaluación de los conocimientos de los candidatos

Los candidatos preseleccionados pasarán a realizar las siguientes pruebas: teóricas y psicológicas respectivas a cada puesto de trabajo.

Los candidatos que posean el 70% de la puntuación total en todo el proceso de evaluación de conocimientos pasarán al siguiente paso (la entrevista para evaluar las competencias).

Tabla 34. Matriz de evaluación de las pruebas teóricas y psicológicas

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS PRUEBAS TEÓRICAS Y PSICOLÓGICAS			
Nombre de los candidatos	Prueba teórica (30/30)	Prueba psicológica (20/20)	Total máximo (50/50) Total mínimo (35/50)
Candidato 1			
Candidato 2			
Candidato 3			
Candidato 4			
Candidato 5			
Candidato 6			

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.2.1. Diseño de las pruebas teóricas para cada puesto de trabajo (Anexo 3)

Aquí se determinará el nivel de conocimientos teóricos de los candidatos. Las pruebas teóricas a realizarse tendrán un total de 10 preguntas con un valor de 3 puntos por cada pregunta dando una puntuación máxima de 30 puntos.

Tabla 35. Prueba teórica para el puesto de Asistente (secretaria)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
ASISTENTE (SECRETARIA) COD. A0002		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar una secretaria?		
a) Recibir y archivar documentos.		
b) Atender llamadas telefónicas.		
c) Atender visitas.		
d) <u>Todas las anteriores.</u>		
2. ¿Qué es la empatía?		
a) Es el interés por ayudar a otras personas		
b) <u>Es la capacidad de ponerse en el lugar de otro.</u>		
c) Es la capacidad de actuar con integridad ante diversas situaciones.		
d) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Qué es la comunicación?		
a) <u>Es la actividad que consiste en intercambiar información entre dos o más participantes.</u>		
b) Es la capacidad de dar a conocer una situación.		
c) Es la habilidad de llevar una noticia.		
d) Ninguna de las anteriores.		
4. ¿Cuáles son los elementos de la comunicación?		
a) Emisor, receptor, mensaje, canal y código		
b) <u>Emisor, receptor, mensaje, canal y dato.</u>		
c) Emisor, receptor, mensaje, canal y código.		

d) Ninguna de las anteriores.

5. ¿Qué es un oficio?

- a) Es un tipo de documento que sirve para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes, o también para llevar a cabo gestiones.
- b) Es un escrito breve por el que se intercambia información entre distintos departamentos para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición.
- c) Todas las anteriores.
- d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué es un memorando?

- a) Es un tipo de documento que sirve para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes, o también para llevar a cabo gestiones.
- b) Es un escrito breve por el que se intercambia información entre distintos departamentos para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición.
- c) Todas las anteriores.
- d) Ninguna de las anteriores

7. ¿Qué es un archivo?

- a) Es un documento de uso importante en la gerencia.
- b) Es un memo que tiene como finalidad informar las actividades de la empresa.
- c) Es un espacio, lugar o unidad que tiene como finalidad informar las actividades de la empresa.
- d) Es un espacio, lugar o unidad que tiene como finalidad la recopilación y conservación de documentos.

8. ¿Qué es la expresión escrita?

- a) Es la capacidad de encontrar consiste en información a través de libros.
- b) Es una destreza lingüística que consiste en expresar una idea de forma verbal
- c) Es una destreza lingüística que consiste en expresar una idea de forma no verbal
- d) Ninguna de la anteriores

9. ¿Qué son los sinónimos?

a) Son palabras que se escriben o suenan iguales pero tienen diferentes significados. b) <u>Son palabras que se escriben diferentes pero tienen el mismo significado.</u> c) Son las palabras que poseen significados opuestos. d) Ninguna de las anteriores.			
10. ¿Cuál es la diferencia entre las palabras agudas, graves y esdrújulas? e) El número de sílabas. f) <u>El acento.</u> g) Todas las anteriores h) Ninguna de las anteriores.			
Firma del candidato:		Firma del responsable:	

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.2.2. Diseño de la prueba psicológica

Aquí se determinará la personalidad, la capacidad de razonamiento y comprensión y la rapidez mental del candidato. El test psicológico tendrá un total de 20 preguntas clasificadas en tres partes: el test de personalidad con un total de 10 preguntas, el test lingüístico con un total de 5 preguntas y el test de cálculo matemático con un total de 5 preguntas, cada pregunta tendrá el valor de un punto dando como total 20 puntos.

Tabla 36. Test psicológico general

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN TEST PSICOLÓGICO GENERAL		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
A. TEST DE PERSONALIDAD		
Responda si o no las siguientes preguntas:	SI	NO
1. ¿Puede expresar con facilidad sus pensamientos y sentimientos ante un grupo numeroso de personas?		
2. ¿Es usted capaz de permanecer quieto en la misma posición durante mucho rato?		

3. ¿Se levanta de la cama sin esfuerzo y lleno de energía?		
4. ¿Espera la luz verde siempre para cruzar la calle?		
5. ¿Existe alguna cosa en la que realmente se sienta inferior a los demás?		
6. ¿Piensa que es mejor hacer las cosas por sí mismo que explicarlas?		
7. ¿Le consideran sus amigos una persona rencorosa?		
8. ¿Suele fiarse de sus primeras impresiones?		
9. ¿Experimenta a veces la impresión de ser incomprendido?		
10. ¿Te irritas cuando tienes que esperar mucho?		

B. TEST LINGÜÍSTICO

1. Subraye el sinónimo de las siguientes palabras:

- a) Acatar: Escuchar – Obedecer – Entender
- b) Dirigir: Gobernar – Seleccionar – Empezar

2. Subraye el antónimo de las siguientes palabras:

- a) Consultar: Indagar – Instruir – Ignorar
- b) Tangible: Imaginario – Real – Obsoleto

3. Subraye la palabra que no pertenece al grupo:

- a) Rosa – Girasol – Clavel – Abeto – Dalia
- b) Lápiz – Borrador – Esfero – Cuaderno – Ventana

4. Ordene las letras hasta formar una palabra

- a) RICTESORIO: _____ R: escritorio
- b) REPIMNTA: _____ R: imprenta

5. Seleccione la palabra que está mal escrita:

- a) BODEGA – ESTRUCTURA – MURSIELAGO – VENTANA
- b) PERIÓDICO – PRESUPUESTO – AVIÓN – FINANSAS

C. TEST MATEMÁTICO

1. Completa la serie:

- a) 3 – 6 – 9 – ___ – 15
- b) 55 – 44 – 33 – 22 – ___

2. Calcula las siguientes operaciones:

- a) $23 + 45 =$ _____ R: 68
- b) $(\sqrt{9}) + 27 =$ _____ R: 30

3. ¿Cuál de los siguientes números no es un número primo?

- a) 5 – 15 – 7 – 13

b) $29 - 31 - \underline{14} - 2$

4. Resuelve:

 +  +  = 30

 +  +  = 6

 +  +  = 16

 +  +  = ____ R: 15

5. Identifique que número no pertenece a la secuencia

a) $100 - 200 - 300 - \underline{444} - 500$

b) $23 - 46 - \underline{68} - 92 - 115$

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
----------------------	--	------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.3. Entrevista de los candidatos través de la evaluación de las competencias

Los candidatos que pasaron las evaluaciones de conocimientos y las psicológicas procederán a la entrevista para evaluar sus competencias según el cargo y su manera de expresión.

Tabla 37. Matriz de evaluación de las competencias y los aspectos básicos de la entrevista

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA FINAL			
Nombre de los candidatos	Competencias (10/10)	Aspectos básicos de la entrevista (10/10)	Total (20/20)
Candidato 1			
Candidato 2			
Candidato 3			

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.3.1. Aspectos básicos de la Entrevista

Para calificar los aspectos básicos se establecerán los siguientes parámetros: Rangos, formas de calificación y guía de evaluación.

Tabla 38. Rangos a calificar en la entrevista

Rangos	Pnt.	Descripción
Excelente	4	Esta calificación se le dará a cada uno de los aspectos de los candidatos que demuestren un desempeño oportuno y preciso en su presentación durante la entrevista.
Bueno	3	Esta calificación se le dará a cada uno de los aspectos de los candidatos que se desempeñen bien en su presentación durante la entrevista.
Regular	2	Esta calificación se le dará a cada uno de los aspectos de los candidatos que se desempeñen de una forma media en su presentación durante la entrevista.
Malo	1	Esta calificación se le dará a cada uno de los aspectos de los candidatos que posean un mal desempeño personal en su presentación durante la entrevista.

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 39. Parámetro y aspectos a calificar en la entrevista

Parámetros			Descripción
ASPECTOS A CALIFICAR			Presentación personal, postura del cuerpo, expresión facial, tono de voz, contacto visual y seguridad
RANGOS	Excelente	24-19	La puntuación máxima total que puede sacar un candidato es 24 ya que significaría que obtuvo 4 puntos en cada aspecto a calificar.
	Bueno	18-13	Estos rangos corresponderían a las puntuaciones buenas totales que un candidato podría sacar durante su entrevista.
	Regular	12-7	Estos rangos corresponderían a las puntuaciones medias o regulares totales que un candidato podría sacar durante su entrevista.
	Malo	6	La puntuación mínima total que puede sacar un candidato es 6 ya que significaría que obtuvo 1 punto en cada aspecto a calificar.

FORMA DE CALIFICACIÓN (10/10)	<p>La calificación de los aspectos básicos de la entrevista tendrá un valor máximo de 10 puntos a la evaluación de la entrevista por competencias por lo que se utilizará una regla de tres en base a los puntos obtenidos por ejemplo:</p> <p>Puntuación del candidato: 17 puntos</p> <p>Valor máximo 24 punto = 10 puntos</p> <p>Val. correspondiente al candidato sobre 10 = 7.08</p> <p>Fórmula = $(17 \times 10)/24 = 7.08$</p>
--------------------------------------	---

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 40. Evaluación de los aspectos básicos de la entrevista (ejemplo)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA					
PROCESO DE SELECCIÓN					
ASPECTOS DE LA ENTREVISTA					
Nombre:		CI:		Calificación: 7.08	
Fecha:		Telf.:			
	Rangos	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Aspectos					
Presentación personal		x			
Postura del cuerpo			x		
Expresión facial				x	
Tono de voz					X
Contacto visual		x			
Seguridad			x		
Total	17 puntos	8	6	2	1
OBSERVACIÓN:					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.2. Entrevista de las competencias

En esta parte pasamos a identificar las competencias de los candidatos para esto se establecerá la siguiente guía, formatos y calificaciones.

Tabla 41. Guía de preguntas para la evaluación de las competencias

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	
Cardinales o generales	Preguntas
Compromiso con la empresa	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa?2. ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?3. ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?
Ética empresarial	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué entiende por ética empresarial?2. ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas?3. ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?
Orientación a los resultados	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados?2. ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados?3. ¿Cómo mides los resultados de una actividad?
Orientación al cliente	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo define la atención al cliente?2. ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes?3. ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?
Excelencia operativa	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué entiende por excelencia operativa?2. ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa?3. ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?
Responsabilidad personal	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo define usted a una persona responsable?2. ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable?3. ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?

Específicas		Preguntas
Nivel Directivo y Ejecutivo	Liderazgo	1. ¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder? 2. ¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué? 3. ¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?
	Desarrollo de personas	1. ¿Qué entiende por desarrollo de personas? 2. ¿Se considera una persona capaz de desarrollar las habilidades de otras personas? 3. ¿Qué técnicas utilizaría para desarrollar a las capacidades de las personas?
	Dirección de personas	1. ¿Cómo aplicaría usted la dirección de personas? 2. ¿Considera usted una tarea fácil dirigir personas? ¿Por qué?
	Trabajo en equipo y cooperación	1. ¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Por qué? 2. Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? 3. ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?
	Capacidad de planificación	1. ¿Qué entiende por capacidad de planeación? 2. ¿Cómo aplicaría usted la planeación en la empresa?
	Toma de decisiones	1. ¿Cuál ha sido la decisión más importante que ha tenido que tomar en el medio labora? 2. ¿Crees que las decisiones intervienen directamente en el desarrollo de una empresa? ¿Por qué?
	Conocimiento del entorno	1. ¿Conoce cuál es la función principal de nuestra empresa? 2. ¿Cuál considera usted que es el departamento más importante dentro de la empresa? ¿Por qué?
Nivel	Liderazgo	1. ¿Qué características consideras tú que tiene un

Táctico		<p>buen líder?</p> <p>2. ¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>
	Conocimientos técnicos	<p>1. ¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento?</p> <p>2. ¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento?</p> <p>3. ¿Cómo evaluarías la calidad del departamento?</p>
	Iniciativa	<p>1. ¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?</p>
	Construcción de relaciones	<p>1. ¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>2. ¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>
	Conocimiento del entorno	<p>1. ¿Cuál es la función principal del departamento?</p> <p>2. ¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento?</p>
Nivel Operativo	Trabajo en equipo	<p>1. ¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido dentro de un equipo?</p> <p>2. Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo?</p> <p>3. ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?</p>
	Búsqueda de información	<p>1. ¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información?</p> <p>2. ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente?</p> <p>3. ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?</p>
	Creatividad e innovación	<p>1. ¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?</p>
	Pensamiento	<p>1. ¿Existe algún problema complejo en el que haya</p>

	analítico y conceptual	tenido que analizar la situación para resolverlo? 2. ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?
	Preocupación por el orden y la calidad	1. ¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? 2. ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? 3. ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?
Nivel Auxiliar o Apoyo	Manejo de información	1. ¿Qué hace con la información que pasa por usted? 2. ¿Qué entiende por manejo de información?
	Disciplina	1. ¿Se considera una persona disciplinada? ¿Por qué?
	Sensibilidad interpersonal	1. ¿Se considera una persona que le gusta escuchar a los demás? ¿Por qué? 2. ¿Cuál ha sido el caso más reciente en el que ha tenido que ayudar a alguien?
	Orientación al servicio al cliente	1. ¿Se le han presentado situaciones difíciles con los clientes? ¿Qué hizo en ese caso? 2. ¿Qué ha hecho usted para dar un buen servicio en relación al cliente?
	Colaboración	1. ¿Se considera una persona colaboradora? ¿Por qué?

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 42. Rangos y parámetros para calificar las competencias

Parámetros			Descripción
RANGOS	Alto	10-7	Esta calificación se le dará al candidato que se encuentre identificado con la competencia y que cumpla con las expectativas para el puesto.
	Medio	6-4	Esta calificación se le dará al candidato que se encuentre en una relación media con la competencia.
	Bajo	3-1	Esta calificación se le dará al candidato que no identifique para nada con la competencia por ende no cumple con la expectativa del puesto

FORMA DE CALIFICACIÓN (10/10)	<p>Todas las preguntas sobre las competencias tendrán un valor según el rango establecido que es de 10 hasta 1. La sumatoria total de las competencias divididas para el número de competencias será la calificación total del candidato. Por ejemplo:</p> <p>Val. correspondiente al candidato = 100p</p> <p>N° de competencias = 11</p> <p>Fórmula $100/11 = 9.09p$</p>
--------------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 43. Formato de la entrevista de las competencias (ejemplo)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS ASISTENTE (SECRETARIA) COD. A0002		
Nombre:	CI.:	Calificación: 9.09
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	10
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	10
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	10
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	10

Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	10
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	10
Específicas		
Manejo de información	¿Qué hace con la información que pasa por usted? ¿Qué entiende por manejo de información?	10
Disciplina	¿Se considera una persona disciplinada? ¿Por qué?	10
Sensibilidad interpersonal	¿Se considera una persona que le gusta escuchar a los demás? ¿Por qué? ¿Cuál ha sido el caso más reciente en el que ha tenido que ayudar a alguien?	5
Orientación al servicio al cliente	¿Se le han presentado situaciones difíciles con los clientes? ¿Qué hizo en ese caso? ¿Qué ha hecho usted para dar un buen servicio en relación al cliente?	10
Colaboración	¿Se considera una persona colaboradora? ¿Por qué?	5
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		100

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.4. Valoración Final

Una vez que los candidatos han pasado por todos los filtros de valuación se procede a hacer el cálculo de todos los parámetros evaluados, el candidato que posea la mayor puntuación será el candidato que pasará al proceso de contratación, en caso de haber un empate se procederá a revisar la experiencia de los candidatos y se le dará 1 punto extra por cada año de experiencia demás a lo requerido. Terminado el proceso de selección se procederá a la realización de un informe final de tipo confidencial en el cual se describirá todo lo relacionado al proceso.

Tabla 44. Matriz de evaluación final de para la selección de personal

MATRIZ DE EVALUACIÓN FINAL						
Nombre del candidato	Carpeta personal (30/30)	Evaluación de conocimiento y psicológica (50/50)		Evaluación de competencias (Entrevista) (20/20)		Total (100/100)
		Prueba teórica (30/30)	Prueba psicológica (20/20)	Aspectos básicos (10/10)	Competencias (10/10)	
Candidato 1						70
Candidato 2						80
Candidato 3						79

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 45. Informe final

EMPRESA DIARIO LA PRENSA

INFORME FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Riobamba,.....

El proceso de selección que se llevó a cabo los día..... del mes..... del añopara el puesto..... en el que participaroncandidatos, dio como resultado un candidato el Sr.....con la Id.....con una calificación de.....puntos, convirtiéndolo en el candidato más idóneo para el puesto de trabajo.

A continuación se adjunta:

Los resultados de las pruebas

Los resultados de los exámenes médicos

Firma Responsable

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.3.5. Contratación

En esta parte la empresa le hará conocer al candidato más idóneo todo lo relacionado con la contratación, los aspectos legales y los convenios, aquí también se aclararán las dudas que tenga el nuevo trabajador.

4.3.4. Inducción

Una vez aclaradas las pautas de la contratación se procede a la inducción del trabajador, el encargado de este proceso será el jefe inmediato de cada puesto.

Tabla 46. Personal encargado de la inducción

PERSONA ENCARGADA	PERSONAL A SU CARGO
Directora general	- Gerente
Gerente	- Asistente general - Contador general - Jefe de ventas - Jefe de cobranzas - Jefe de circulación - Jefe de sistemas - Jefe de redacción - Jefe de diagramación - Recepcionista
Contador general	- Auxiliar contable
Jefe de ventas	- Vendedores
Jefe de cobranzas	- Cobradores
Jefe de circulación	- Repartidores
Jefe de producción	- Fotomecánico - Prensista - Encuadernador
Jefe de redacción	- Redactores (periodistas)
Jefe de diagramación	- Diagramadores

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 47. Proceso de inducción

PROCESO DE LA INDUCCIÓN	
ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Presentación y orientación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le dará de la bienvenida al trabajador. 2. Se brindará un recorrido completo por las áreas de la empresa. 3. Se hará una revisión de las políticas, los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa. 4. Se aclararán las reglas y las normas de la empresa.
Introducción al puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se explicará cómo está conformado el departamento o área en la que laborará. 2. Se hará una presentación de todo el personal que conforma el departamento. 3. Se aclararán los horarios de trabajo.
Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante las dos primeras semanas el nuevo empleado trabajará en concordancia con su jefe inmediato para aclarar las dudas del puesto. 2. Se inspeccionará si el trabajador realiza su trabajo de manera a lo especificado.

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se llevará a cargo del jefe inmediato de cada puesto a continuación se establecerán las guías, parámetros de calificación y el formulario de evaluación.

Tabla 48. Guía de preguntas para la evaluación de desempeño por competencias

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
Cardinales o generales	Preguntas
Compromiso con la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.

		2. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente. 3. Cumple con los compromisos de la empresa.
Ética empresarial		1. Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.
Orientación a los resultados		1. Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo 2. Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo. 3. Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.
Orientación al cliente		1. Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.
Excelencia operativa		1. Lleva su trabajo con excelencia profesional 2. Busca estrategias para lograr la excelencia.
Responsabilidad personal		1. Realiza su trabajo de forma responsable. 2. Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.
Específicas		Preguntas
Nivel Directivo y Ejecutivo	Liderazgo	1. Sabe cómo liderar los proyectos de la empresa. 2. Motiva constantemente a su personal. 3. Incentiva al logro de los objetivos de la empresa y los del personal.
	Desarrollo de personas	1. Identifica rápidamente cuando una persona es talentosa. 2. Utiliza y mejora el talento y las capacidades del personal.
	Dirección de personas	1. Asesora de una manera adecuada a sus personal. 2. Suministra información adecuada a sus subordinados. 3. Mantiene el control y la dirección de su personal.
	Trabajo en equipo y	1. Está consciente de su rol como líder del equipo. 2. Colabora en el cumplimiento de los objetivos de los

	cooperación	<p>departamentos y los de la empresa.</p> <p>3. Celebra los logros de la empresa y los de su personal de trabajo.</p>
	Capacidad de planificación	<p>1. Es metódico, sistemático y organizado.</p> <p>2. Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo.</p> <p>3. Establece planes de acción y planes de seguimiento.</p>
	Toma de decisiones	<p>1. Las decisiones que toma son acertadas.</p> <p>2. Se compromete con las decisiones que toma.</p>
	Conocimiento del entorno	<p>1. Está consciente de la situación actual de la empresa.</p> <p>2. Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.</p>
Nivel Táctico	Liderazgo	<p>1. Mantiene al personal de su departamento motivado.</p> <p>2. Incentiva al logro de los objetivos.</p> <p>3. Mantiene la confianza de su personal.</p>
	Conocimientos técnicos	<p>1. Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.</p> <p>2. Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.</p>
	Iniciativa	<p>1. Toma la iniciativa en las labores que realiza.</p> <p>2. Soluciona problemas de su área y aporta con ideas nuevas.</p>
	Construcción de relaciones	<p>1. Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.</p>
	Conocimiento del entorno	<p>1. Está consciente de la situación actual del departamento.</p> <p>2. Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.</p>
Nivel Operativo	Trabajo en equipo	<p>1. Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo</p> <p>2. Valora y respeta las opiniones de su equipo de</p>

		trabajo 3. Coopera constantemente con el área donde trabaja.
	Búsqueda de información	1. Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo. 2. Maneja de una forma acertada la información.
	Creatividad e innovación	1. Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.
	Pensamiento analítico y conceptual	1. Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento 2. Establece prioridades para las tareas de orden e importancia. 3. Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.
	Preocupación por el orden y la calidad	1. Se preocupa por mantener el orden en sus actividades 2. Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.
Nivel Auxiliar o Apoyo	Manejo de información	1. Direcciona de manera correspondiente la información que llega. 2. Establece mecanismo para ordenar la información.
	Disciplina	1. Mantiene la disciplina en su entorno laboral. 2. Acata de manera acertada las órdenes efectuadas.
	Sensibilidad interpersonal	1. Escucha con atención las necesidades del cliente. 2. Se preocupa por el cliente.
	Orientación al servicio al cliente	1. Busca como mejorar el servicio al cliente. 2. Responde a las necesidades de los clientes. 3. Establece relaciones cordiales en la atención al cliente.
	Colaboración	1. Colabora con los cliente y con su equipo de trabajo 2. Siempre está atenta/o a ayudar en los problemas del personal y de los clientes.

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 49. Escalas y parámetros de calificación

Parámetros			Descripción
RANGOS	Siempre	4	Nivel alto de la competencia desarrollada.
	Frecuente	3	Nivel medio de la competencia desarrollada.
	Pocas veces	2	Nivel mínimo de la competencia desarrollada.
	Nunca	1	Nivel insatisfactorio de la competencia desarrollada.
PORCENTAJES	100% - 76%		Significa que el desempeño del trabajador es óptimo, que realiza de forma excelente su trabajo y que cumple con los parámetros de rendimiento esperados por la empresa.
	75% - 51%		Significa que el desempeño del trabajador es bueno pero no llega a la excelencia, en este punto el trabajador se debe ajustar a las observaciones realizadas y tomarlas para mejorar su desempeño.
	50% - 26%		Significa que el desempeño del trabajador es regular y que necesita mejorar sus competencias, aquí el trabajador debe hacer un gran esfuerzo por mejorar su rendimiento enfocándose en los puntos más bajos de su desempeño.
	25% - 1%		Significa que el trabajador no rinde en base a lo esperado en el trabajo, en este caso el jefe tomará la decisión de hacer un llamado de atención y como segunda medida se procedería al despido del trabajador por su bajo desempeño.
FORMA DE CALIFICACIÓN SOBRE 100%			<p>La evaluación de desempeño por competencias tendrá un valor total en porcentajes. Por lo que se realizará una regla de tres para la calificación final.</p> <p>Puntuación del trabajador: 2.82 puntos</p> <p>Valor máximo 4 punto = 100%</p> <p>Val. correspondiente al trabajador sobre 100% = 70%</p> <p>Fórmula = $(2.82 \times 100)/4 = 70\%$</p>

Elaborado por: Karen Mosquera

Tabla 50. Formato de la evaluación de desempeño por competencias (ejemplo)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Asistente General (secretaria)		Código:	A0002		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Gerencial		
Nivel:		Auxiliar o apoyo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación: 70%		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.			4			
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.				3		
	Cumple con los compromisos de la empresa.					2	
TOTAL PROMEDIO				3			
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.			4			
TOTAL PROMEDIO				4			
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo				3		
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.					2	
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						1
TOTAL PROMEDIO				2			
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.					2	
TOTAL PROMEDIO				2			
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional				3		
	Busca estrategias para lograr la excelencia.					2	
TOTAL PROMEDIO				2.5			

Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.	4			
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.		3		
TOTAL PROMEDIO		3.5			
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Manejo de información	Direcciona de manera correspondiente la información que llega.	4			
	Establece mecanismo para ordenar la información.			2	
TOTAL PROMEDIO		3			
Disciplina	Mantiene la disciplina en su entorno laboral.		3		
	Acata de manera acertada las órdenes efectuadas.		3		
TOTAL PROMEDIO		3			
Sensibilidad interpersonal	Escucha con atención las necesidades del cliente.			2	
	Se preocupa por el cliente.			2	
TOTAL PROMEDIO		2			
Orientación al servicio al cliente	Busca como mejorar el servicio al cliente.	4			
	Responde a las necesidades de los clientes.		3		
	Establece relaciones cordiales en la atención al cliente.			2	
TOTAL PROMEDIO		3			
Colaboración	Colabora con los cliente y con su equipo de trabajo		3		
	Siempre está atenta/o a ayudar en los problemas del personal y de los clientes.		3		
TOTAL PROMEDIO		3			
TOTAL PROMEDIO		2.82			
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.6. Formación y desarrollo

En este proceso se establecerán las estrategias necesarias para que el personal desarrolle sus competencias, para así alcanzar las metas propuestas, mejorar la calidad, optimizar la eficiencia y lograr una cultura más fuerte en la que los trabajadores se sientan identificados con la empresa.

4.3.6.1. Capacitación

Las capacitaciones a realizarse se harán en base a los resultados de la evaluación del desempeño ya que ahí es donde identificamos las falencias de los trabajadores y donde determinamos qué tipo de capacitación es la que va más acorde a las necesidades del trabajador.

Tabla 51. Formato para la capacitación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA			
PROCESO FORMACIÓN Y DESARROLLO			
GUÍA DE CAPACITACIÓN			
Identificación de las necesidades:			
.....			
.....			
.....			
.....			
Departamentos que necesitan capacitación	Tema de la capacitación	Fechas de la capacitación	Objetivos de la capacitación
OBSERVACIONES:			
.....			
.....			

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.6.2. Entrenamiento

En el proceso de las capacitaciones se procederá a entrenar al personal, aquí se encargarán de desarrollar sus conocimiento, aptitudes y habilidades en base a las competencias que la empresa necesita.

4.3.6.3. Planes de carrera

En esta etapa el Gerente coordinará con los trabajadores sobre los planes de carrera en los cuales se identificará que empleados tienen el objetivo de desarrollarse profesionalmente y jerárquicamente dentro de la empresa es decir que empleados aspiran a ascender en su puesto de trabajo. En caso de haber una vacante para un puesto de trabajo se procederá al reclutamiento interno donde se revisarán los posibles candidatos que se encuentran en el plan de carrera.

Tabla 52. Formato del plan de carrera

EMPRESA DIARIO LA PRENSA					
PROCESO FORMACIÓN Y DESARROLLO					
PLAN DE CARRERA					
OBJETIVO:					
Motivar al personal de trabajo para que se identifiquen con la empresa, brindándoles desarrollo profesional, con la finalidad de que logren el crecimiento personal y el de la empresa.					
INFORMACIÓN DEL TRABAJADOR					
Nombre de los trabajadores	Antigüedad en la empresa	Edad	Puesto que labora	Nivel de estudio	Puesto que podría desempeñar
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

4.3.6.4. Planes de sucesión

Al igual que en el plan de carrera, en el plan de sucesión constarán los trabajadores que tienen el objetivo de desarrollarse profesionalmente y jerárquicamente dentro de la empresa a diferencia que en este plan estarán las variables medibles que le dan un valor agregado y la diferenciación entre un trabajador y otro.

Tabla 53. Formato del plan de sucesión

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO FORMACIÓN Y DESARROLLO		
PLAN DE SUCESIÓN		
OBJETIVO:		
Motivar al personal de trabajo para que desempeñen sus funciones de manera óptima, con la finalidad de volverse en el candidato más idóneo del plan de carrera para el puesto que se solicita desempeñar.		
VARIABLES A ANALIZAR		
Nombre de los trabajadores	Puntuación de evaluación de desempeño por competencias	Porcentaje de evolución dentro de la empresa (a través de la comparación de evaluación de desempeño anterior con la actual)
OBSERVACIONES:		
.....		
.....		
.....		
.....		

Elaborado por: Karen Mosquera

CONCLUSIONES

- La Gestión del Talento Humano por competencias laborales es de suma importancia en el desarrollo de la empresa ya que identifica las falencias de los trabajadores, optimiza el rendimiento del personal y aprovecha el talento y el conocimiento del recurso humano mejorando así la calidad y la eficiencia de la organización.
- Se obtuvo una perspectiva general sobre el análisis del contexto interno y externo en el cual pudimos identificar que la empresa no posee un Sistema de Gestión de talento humano por ende no existen los procesos de selección, inducción, seguimiento y evaluación, pero se puede destacar que la empresa tiene una alta respuesta en su esfuerzo por generar estrategias que aprovechen las oportunidades y las fortalezas y así poder hacer frente ante las amenazas y debilidades.
- Se desarrolló los procesos que integran el Sistema de Gestión Talento Humano, en el cual pudimos identificar las bases para alinear las capacidades de los trabajadores, mejorando el desempeño laboral y la cultura organizacional.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias como una herramienta estratégica que mejore la calidad y la eficiencia de la organización.
- Convertir el Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias en una fortaleza comunicando a sus trabajadores sobre los cambios a implementar y que estos a su vez se hagan partícipes de las nuevas actividades del sistema, aportando con ideas innovadoras en la Gestión del talento humano.
- La empresa debe mantener sus perfiles actualizados para que sean constancia de los procesos de contratación y selección, facilitándoles encontrar al personal más idóneo.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Diccionario de preguntas de gestión por competencias: El Diccionario. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Chávez, G. y García, Y. (2003). Manual para el diseño de Sistemas de calidad basados en competencias laborales. México DF: Panorama.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México DF: MC Graaw Hill.

Dalziel, Cubiero y Fernández (2003). Las competencias: Claves para la Gestión integrada de Recursos Humanos. Bilbao: Deusto.

Diario la Prensa (2002). Biografías ejemplares de hombres y mujeres que hacen historia. Riobamba: Pedagógica Freire.

González Ariza, A. L. (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias, Barranquilla: Uninorte.

Preciado Sánchez, A. C. (2006). Modelos de evaluación por competencias laborales, México DF: Publicaciones Cruz O.

Serna Gómez, H. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Bogotá: 3R editores.

- Escobar, V. M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales. Obtenido de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html
- Fabatalentohumano2013 (2013). Talento Humano. Obtenido de Talento Humano: <https://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Megagorgis (2012). Manual de funciones: Empresa didáctica. Obtenido de <http://empresadidacticaitep.blogspot.com/2012/09/manual-de-funciones-jefe-mercadeo.html>
- Palacio, M. E. (2014). Los planes de carrera y de sucesión en empresas. Listín Diario. Obtenido de: Listín Diario <http://www.listindiario.com/economia-y-negocios/2010/4/18/138902/Los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>
- Recursos Humanos (2006). La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. Obtenido de: la web de los recursos humanos y el empleo <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- Santiz Santiz, M. I. (2013). Importancia de la inducción de personal en las empresas. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Trujillo, F. (2011). Competencias básicas en educación. Obtenido de Competencias básicas educación: https://sites.google.com/site/competenciasbasicaseduca2222/1-4_competencias_basicas
- Workmeter (2014). El descubrimiento de la gestión de talento y capital humano. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/336397/El-descubrimiento-de-la-gesti-n-de-talento-y-capital-humano>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la entrevista realizada al Gerente

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre la situación actual del talento humano de la empresa Diario la Prensa.

1. ¿La empresa cuenta con el departamento de Talento Humano?
Si_____ No_____
2. ¿La empresa consta con un sistema de gestión por competencias laborales?
Si_____ No_____
3. ¿La empresa consta con el diseño de los perfiles del puesto?
Si_____ No_____
4. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza la empresa para contratar al personal?
Periódico_____ Televisión_____ Revistas_____ Recomendación_____
5. ¿La empresa realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?
Si_____ No_____
6. ¿Quién es la persona encargada de entrevistar al personal?
7. El candidato contratado tiene un perfil definido
Si_____ No_____
8. Se realiza el proceso de inducción
Si_____ No_____

9. ¿Quién es la persona encargada de dar la inducción?

10. ¿La empresa posee indicadores que miden la eficiencia y eficacia del personal contratado? ¿Cuáles son?

Si_____ No_____

11. La empresa realiza la evaluación del desempeño

Si_____ No_____

12. La empresa realiza capacitación al personal

Si_____ No_____

13. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal?

14. ¿La empresa consta con planes de carrera y de sucesión?

Si_____ No_____

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Entrevista realizada al Gerente

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre la situación actual del talento humano de la empresa Diario la Prensa.

1. ¿La empresa cuenta con el departamento de Talento Humano?
Si _____ No ☒
2. ¿La empresa consta con un sistema de gestión por competencias laborales?
Si _____ No ☒
3. ¿La empresa consta con el diseño de los perfiles del puesto?
Si _____ No ☒
4. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza la empresa para contratar al personal?
Periódico ☒ Televisión _____ Revistas _____ Recomendación _____
5. ¿La empresa realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?
Si _____ No ☒
6. ¿Quién es la persona encargada de entrevistar al personal?
Directora
Gerente
7. El candidato contratado tiene un perfil definido
Si ☒ No _____
8. Se realiza el proceso de inducción
Si _____ No ☒
9. ¿Quién es la persona encargada de dar la inducción?
Ninguna

10. ¿La empresa posee indicadores que miden la eficiencia y eficacia del personal contratado? ¿Cuáles son?

Si _____ No ☒

11. La empresa realiza la evaluación del desempeño

Si _____ No ☒

12. La empresa realiza capacitación al personal

Si ☒ No _____

13. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal?

Una vez al año

14. ¿La empresa consta con planes de carrera y de sucesión?

Si _____ No ☒

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Diseño de las pruebas teóricas para cada puesto de trabajo

Anexo 3.1. Prueba teórica para el puesto de Gerente

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
GERENTE COD. A0001		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
<p>1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar un gerente?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Planificar las actividades de la empresa.b) Organizar los departamentos de la empresa.c) Dirigir al personald) Controlar el cumplimiento de metas.e) <u>Todas las anteriores</u>f) Ninguna de las anteriores		
<p>2. ¿Qué es la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Es una entidad que tiene como finalidad su propio lucro.b) <u>Es una entidad que tiene como finalidad brindar un servicio o producto para satisfacer una necesidad.</u>c) Ninguna de las anteriores		
<p>3. ¿Qué es la administración?</p> <ul style="list-style-type: none">a) <u>Es una ciencia que se encarga de organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa.</u>b) Es una función que desempeña el administrador.c) Es una herramienta para mejorar el desempeño de la empresa.d) Ninguna de las anteriores		
<p>4. ¿Qué es un objetivo?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Son aquellos propósitos a corto plazo que tiene la empresa.b) <u>Es el propósito o fin que tiene la empresa a alcanzar a largo plazo.</u>c) Todas las anterioresd) Ninguna de las anteriores		
<p>5. ¿Qué es una meta?</p>		

- a) Es el propósito o fin que tiene la empresa a alcanzar a largo plazo.
- b) Son aquellos propósitos a corto plazo que tiene la empresa.
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.

6. ¿Cuál es la diferencia entre el objetivo y la meta?

- a) Los objetivos son el propósito general de la empresa y para llegar a ellos se establecen metas a corto plazos.
- b) Las metas son los propósitos generales de la empresa y para llegar a ellos se establecen objetivos a corto plazo.
- c) Ninguna de las anteriores.

7. ¿Qué es la misión de una empresa?

- a) Es el motivo o la razón de ser de una organización.
- b) Es la expectativa que la organización se plantea alcanzar a futuro
- c) Es el objetivo a largo plazo de la empresa
- d) Todas las anteriores

8. ¿Qué es la visión de una empresa?

- a) Es el motivo o la razón de ser de una organización.
- b) Es la expectativa que la organización se plantea alcanzar a futuro
- c) Es el objetivo a largo plazo de la empresa
- d) Todas las anteriores

9. ¿Cuál de los siguientes pertenecen a un tipo de liderazgo?

- a) Autocrático
- b) Paternalista
- c) Democrático
- d) Todos los anteriores

10. Mencione 3 departamentos de las empresas

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.2. Prueba teórica para el puesto de Contador general

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
CONTADOR GENERAL COD. A0003		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el contador general?		
a) Llevar la contabilidad de la empresa.		
b) Cuida los libros de contabilidad		
c) Presenta informes sobre la contabilidad de la empresa.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es la contabilidad?		
a) <u>Es una disciplina que se encarga de cuantificar, medir y analizar la estructura económica de la empresa</u>		
b) Es una herramienta técnica que permite a la empresa hacer un análisis del personal.		
c) Es una disciplina que se encarga medir el grado de rendimiento del personal.		
d) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Qué es un activo?		
a) <u>Es un bien que la empresa posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.</u>		
b) Es el conjunto de bienes, obligaciones y deudas que tiene una empresa.		
c) Son las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, y comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en transacciones financieras pasadas.		
4. ¿Qué es un pasivo?		
a) Es un bien que la empresa posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.		
b) Es el conjunto de bienes, obligaciones y deudas que tiene una empresa.		
c) <u>Son las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, y comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en</u>		

transacciones financieras pasadas.

5. ¿Qué es patrimonio?

- a) Es un bien que la empresa posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.
- b) Es el conjunto de bienes, obligaciones y deudas que tiene una empresa.
- c) Son las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, y comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en transacciones financieras pasadas.

6. ¿Qué son los estados financieros?

- a) Son informes contables que describen la situación de la empresa.
- b) Son análisis desarrollados para conocer la situación de la empresa.
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores

7. ¿Con que otro nombre se conocen a los estados financieros?

- a) Estados contables
- b) Informes financieros
- c) Todos los anteriores
- d) Ninguno de los anteriores

8. Escriba los nombres de 3 estados financieros básicos

9. ¿Qué es un análisis financiero?

- a) Es el análisis que se realiza para verificar del desempeño del personal.
- b) Es el análisis de la situación financiera de la empresa a través de indicadores.
- c) Es el análisis de la producción de la empresa
- d) Ninguna de las anteriores.

10. ¿Qué tipo de análisis financiero existen?

- a) Vertical y horizontal
- b) Grande y pequeño
- c) Abierto y cerrado
- d) Todos los anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.3. Prueba teórica para el puesto de Auxiliar Contable

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
AUXILIAR CONTABLE COD. A0004		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el auxiliar contable?		
<ul style="list-style-type: none">a) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.b) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.c) Archiva documentos contables para uso y control interno.d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es una factura?		
<ul style="list-style-type: none">a) <u>Es un documento de carácter mercantil que indica una compra o venta de algún bien o servicio.</u>b) Es un documento que registra la información contable de la empresa.c) Es un documento que sirve para analizar la situación financiera de la empresad) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Qué es contabilidad?		
<ul style="list-style-type: none">a) <u>Es una disciplina que se encarga de cuantificar, medir y analizar la estructura económica de la empresa.</u>b) Es una herramienta técnica que permite a la empresa hacer un análisis del personal.c) Es una disciplina que se encarga medir el grado de rendimiento del personal.d) Ninguna de las anteriores.		
4. ¿Cuál es el objetivo de la contabilidad?		
<ul style="list-style-type: none">a) Establecer limitaciones en el tiempo de operaciones de una empresa.b) <u>Establecer la situación financiera de la empresa para la toma de decisiones.</u>c) Ninguna de las anteriores		

d) Todas las anteriores

5. ¿Cuál de los siguientes nombres se le conoce a la cuenta mercadería?

a) Inventarios

b) Proveedores

c) Por pagar

d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Cuáles son los usuarios internos de la información financiera?

a) Propietarios y empleados

b) Propietarios y clientes

c) Clientes y proveedores

d) Proveedores y empleados

7. ¿Qué es el libro diario?

a) Es el archivo de las transacciones que realiza la empresa.

b) Es el primer registro contable que sirve para anotar en forma cronológica las operaciones de la empresa.

c) El libro donde se lleva la contabilidad de la empresa.

d) Ninguna de las anteriores.

8. ¿Qué cuentas pertenecen a los activos fijos?

a) Vehículos

b) Muebles y enseres

c) Todas las anteriores

d) Ninguna de las anteriores

9. ¿Cuáles son los gastos administrativos?

a) Sueldos y arriendos

b) Publicidad y sueldos

c) Arriendos y publicidad

d) Ninguna de la anteriores

10. ¿Qué se registra en la caja?

a) Efectivo

b) Dinero

c) Monedas

d) Todas las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.4. Prueba teórica para el puesto de Jefe de ventas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE VENTAS COD. A0005		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de ventas?		
a) Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales.		
b) Establecer un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
d) Ninguna de las anteriores		
2. ¿Qué es marketing?		
a) Es un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.		
b) Es una herramienta para mejorar las ventas de la empresa.		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
d) Ninguna de las anteriores		
3. ¿Qué es publicidad?		
a) <u>Es una técnica que consiste en dar a conocer, informar y hacer recordar un producto o servicio al público.</u>		
b) Es una técnica que consiste en el intercambio de productos entre las empresas.		
c) Es un método que mide la aceptación del producto.		
d) Ninguna de las anteriores.		
4. ¿Qué es una necesidad?		
a) <u>Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible.</u>		
b) Es una técnica de marketing que estudia al mercado y sus necesidades.		
c) Todas las anteriores		
d) Ninguna de las anteriores		
5. ¿Qué es la satisfacción del cliente?		

- a) Es cubrir las necesidades y expectativas del cliente.
- b) Es técnica de marketing que sirve para vender más productos.
- c) Es un estudio del manejo de como servir al cliente.
- d) Ninguna de las anteriores.

6. Escriba cuales son las cuatro P del marketing

7. ¿Cuáles son los factores para crear la satisfacción del cliente?

- a) Calidad, personas y clientes.
- b) Calidad, servicio y valor.
- c) Servicios, cliente y valor.
- d) Valor, servicio y personas.

8. ¿Cuáles son los retos del marketing?

- a) Obtener mejores indicadores financieros acerca del impacto de los programas de marketing.
- b) Desarrollar información más integrada acerca de clientes importantes.
- c) Hacer que el marketing sea el diseñador y factor que impulse la estrategia de mercado.
- d) Todas las anteriores

9. ¿Cuál es la función principal del departamento de ventas?

- a) Impulsar las estrategias de negocios del producto o servicio.
- b) Impulsar las estrategias para el desarrollo de personal.
- c) Impulsar las estrategias para el desarrollo del cliente.
- d) Todas las anteriores.
- e) Ninguna de las anteriores.

10. ¿Qué indicadores se pueden utilizar para medir la eficacia de las estrategias de ventas?

- a) Participación en el mercado.
- b) Satisfacción del cliente.
- c) Calidad relativa del producto.
- d) Todas las anteriores.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.5. Prueba teórica para el puesto de Vendedor

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
VENDEDOR COD. A0006		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el vendedor?		
a) Definir la organización de las ventas.		
b) Establecer estrategias de posicionamiento en el mercado.		
c) Captar nuevos clientes.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Cuál es la función principal del departamento de ventas?		
a) <u>Impulsar las estrategias de negocios del producto o servicio.</u>		
b) Impulsar las estrategias para el desarrollo de personal.		
c) Impulsar las estrategias para el desarrollo del cliente.		
d) Todas las anteriores.		
e) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Qué es una necesidad?		
a) <u>Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible.</u>		
b) Es una técnica de marketing que estudia al mercado y sus necesidades.		
c) Todas las anteriores		
d) Ninguna de las anteriores		
4. ¿Qué es marketing?		
a) Es un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.		
b) Es una herramienta para mejorar las ventas de la empresa.		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
d) Ninguna de las anteriores		
5. ¿Qué es publicidad?		
a) <u>Es una técnica que consiste en dar a conocer, informar y hacer recordar un producto o servicio al público.</u>		
b) Es una técnica que consiste en el intercambio de productos entre las		

empresas.

- c) Es un método que mide la aceptación del producto.
- d) Ninguna de las anteriores.

6. ¿Qué es la satisfacción del cliente?

- a) Es cubrir las necesidades y expectativas del cliente.
- b) Es técnica de marketing que sirve para vender más productos.
- c) Es un estudio del manejo de como servir al cliente.
- d) Ninguna de las anteriores.

7. Escriba cuales son las cuatro P del marketing

8. ¿Cuáles son los factores para crear la satisfacción del cliente?

- a) Calidad, personas y clientes.
- b) Calidad, servicio y valor.
- c) Servicios, cliente y valor.
- d) Valor, servicio y personas.

9. ¿Qué indicadores se pueden utilizar para medir la eficacia de las estrategias de ventas?

- a) Participación en el mercado.
- b) Satisfacción del cliente.
- c) Calidad relativa del producto.
- d) Todas las anteriores.

10. ¿Cuáles son los retos del marketing?

- a) Obtener mejores indicadores financieros acerca del impacto de los programas de marketing.
- b) Desarrollar información más integrada acerca de clientes importantes.
- c) Hacer que el marketing sea el diseñador y factor que impulse la estrategia de mercado.
- d) Todas las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.6. Prueba teórica para el puesto de Jefe de cobranzas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE COBRANZAS COD. A0007		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de cobranzas?		
a) Establecer los cronogramas, plazos y formas de pago, evaluando los riesgos.		
b) Efectuar gestiones de facturación y cobranza.		
c) Llegar a acuerdos con los clientes con el fin de generar los pagos correspondientes.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es la cobranza?		
a) <u>Es un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de la cancelación de una deuda.</u>		
b) Es el proceso mediante el cual se realizan estrategias de ventas.		
c) Es un sistema de gestión del talento humano		
d) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Cuáles son los documentos utilizados en la cobranza?		
a) Pagaré y facturas.		
b) <u>Pagaré y letra de cambio.</u>		
c) Facturas y letras de cambio		
d) Ninguna de las anteriores		
4. ¿Qué es un crédito?		
a) <u>Es una operación financiera en la que una persona presta dinero a otra.</u>		
b) Es la deuda que tiene una persona con una empresa.		
c) Es el pago de una deuda que se efectúa a una empresa.		
d) Todas las anteriores.		
5. ¿Qué tipos de créditos existen?		
a) Créditos comerciales		
b) Créditos hipotecarios		

- c) Créditos de consumo
- d) Todas las anteriores

6. ¿Qué son las políticas de cobranzas?

- a) Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes.
- b) Son actividades que la empresa realiza para definir los cobros.
- c) Ninguna de las anteriores.
- d) Todas las anteriores.

7. ¿Cuáles son los tipos de políticas de cobranzas?

- a) Políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.
- b) Políticas liberales, políticas administrativas y políticas racionales.
- c) Políticas restrictivas, políticas administrativas y políticas racionales.
- d) Políticas administrativas, políticas liberales y políticas restrictivas.

8. ¿Cuáles son las formas de pago?

- a) Cheque
- b) Transferencia de bancaria
- c) Tarjeta de crédito
- d) Todas las anteriores.

9. ¿Qué es una cartera vencida?

- a) Es la parte del activo en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro.
- b) Es la parte del pasivo en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro.
- c) Es la parte del patrimonio en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro.

10. ¿Qué es un deudor?

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.7. Prueba teórica para el puesto de Cobrador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
COBRADOR COD. A0008		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
<p>1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el cobrador?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Visitar o llamar a los clientes programados por el jefe del departamento.b) Acoplarse al programa de cobros establecidoc) Recolectar la mayor cantidad de capital.d) <u>Todas las anteriores</u> <p>2. ¿Qué datos debe poseer el cobrador?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Nombre del deudorb) Teléfonos del deudorc) Domicilio del deudord) <u>Todas las anteriores</u> <p>3. ¿Qué es la cobranza?</p> <ul style="list-style-type: none">a) <u>Es un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de la cancelación de una deuda.</u>b) Es el proceso mediante el cual se realizan estrategias de ventas.c) Es un sistema de gestión del talento humanod) Ninguna de las anteriores. <p>4. ¿Cuáles son los documentos utilizados en la cobranza?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Pagaré y facturas.b) <u>Pagaré y letra de cambio.</u>c) Facturas y letras de cambiod) Ninguna de las anteriores <p>5. ¿Qué es un deudor?</p>		

6. ¿Cuáles son las características del cobrador?

- a) Ser una persona insistente
- b) Ser una persona que aprovecha las oportunidades.
- c) Ser una persona constante con los cobros
- d) Todas las anteriores

7. ¿Cuáles son las formas de pago?

- a) Cheque
- b) Transferencia de bancaria
- c) Tarjeta de crédito
- d) Todas las anteriores.

8. ¿Qué son las políticas de cobranzas?

- a) Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes.
- b) Son actividades que la empresa realiza para definir los cobros.
- c) Ninguna de las anteriores.
- d) Todas las anteriores.

9. ¿Qué es la constancia?

- a) Es la virtud que nos conduce a llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas que nos hemos propuesto.
- b) Es la virtud que nos conduce a tener paciencia en el alcance de nuestros objetivos.
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de la anteriores

10. Describa 2 estrategias para realizar una cobranza efectiva.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.8 Prueba teórica para el puesto de Jefe de circulación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN PRUEBA TEÓRICA JEFE DE CIRCULACIÓN COD. A0009		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
<p>1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de circulación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Establecer y controlar las metas de circulación y planes tácticos b) Contribuir en la programación de las zonas de distribución. c) <u>Todas las anteriores</u> 		
<p>2. ¿Qué son las zonas de distribución?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Son las rutas de circulación del producto. b) Son las zonas donde se encuentran los puestos de ventas del producto. c) <u>Todas las anteriores.</u> 		
<p>3. ¿Cuáles son los niveles de distribución?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <u>Distribución intensiva, distribución selectiva y distribución exclusiva.</u> b) Distribución intensiva, distribución selectiva y distribución zonal c) Distribución selectiva, distribución zonal y distribución exclusiva d) Distribución exclusiva, distribución zonal y distribución intensiva. 		
<p>4. ¿Qué es la planificación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <u>Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos</u> b) Es el proceso en el cual se encargan de evaluar el desarrollo general de una empresa. c) Es el proceso mediante el cual se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. 		
<p>5. ¿Qué es la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos b) Es el proceso en el cual se encargan de evaluar el desarrollo general de una 		

empresa.

- c) Es el proceso mediante el cual se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

6. ¿Qué es el control?

- a) Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos
- b) Es el proceso en el cual se encargan de evaluar el desarrollo general de una empresa.
- c) Es el proceso mediante el cual se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

7. ¿Qué es la distribución

- a) Es el proceso en el cual se busca ofertar su producto.
- b) Es el proceso en el cual se busca hacer pasar los productos terminados del estado de producción al de consumo.
- c) Es el proceso en el cual se determinan los factores de presentación del producto.

8. ¿Qué es un canal de distribución?

- a) Es el conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios facilitan el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor.
- b) Es el conjunto de estrategias que se utilizan para facilitar la distribución.
- c) Todas las anteriores

9. ¿Cuál es la estructura de un canal de distribución por sus dimensiones?

- a) Dimensión horizontal y vertical
- b) Dimensión abierta y cerrada
- c) Dimensión primaria y secundaria

10. ¿Cómo se clasifican los flujos de distribución?

- a) Flujos físicos
- b) Flujos de propiedad
- c) Flujos informativos
- d) Todas la anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.9. Prueba teórica para el puesto de Repartidor

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN PRUEBA TEÓRICA REPARTIDOR COD. A0010		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
<p>1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el repartidor?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Distribuir el periódico por las zonas programadas b) Visitar las rutas previamente planeadas y coordinadas con el departamento. c) Todas las anteriores d) <u>Ninguna de las anteriores</u> <p>2. ¿Qué es repartir?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <u>Es distribuir algo por diversos lugares</u> b) Es vender el producto c) Es una estrategia de compra d) Ninguna de las anteriores e) Todas las anteriores <p>3. Características de la entrega del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Debe estar a tiempo b) Debe estar en óptimas condiciones c) Debe estar completo d) <u>Todas las anteriores</u> <p>4. ¿Qué es un repartidor?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Es la persona que se encarga de vender el producto b) <u>Es la persona que tiene oficio entregar paquetes</u> c) Es la persona que se encarga de cobrar el producto d) Todas las anteriores e) Ninguna de las anteriores <p>5. ¿Cuáles son las herramientas de trabajo del repartidor</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Transporte b) Hoja de comprobación de entrega c) Esferos 		

d) Todas las anteriores

6. ¿Qué es la puntualidad?

- a) Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones.
- b) Es una labor importante en el cumplimiento de los objetivos.
- c) Es un requisito de la entrega de pedidos.
- d) Ninguna de las anteriores.

7. ¿Qué es un imprevisto?

- a) Es una situación que sucede fuera de lo planificado.
- b) Es una situación que sucede dentro de lo planificado
- c) Es un emergencia de trabajo
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

8. ¿Qué es un inconveniente?

- a) Es una situación que nos obstaculiza realizar nuestro trabajo.
- b) Es una situación que no corresponde a lo planificado
- c) Es una situación que dificulta una determinad acción.
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

9. ¿Cuáles es una característica de un repartidor?

- a) Debe ser una persona puntual
- b) Debe ser una perrona indisciplinada
- c) Debe ser una persona intransigente
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

10. ¿Qué elementos intervienen en el proceso de entrega?

- a) El repartidor
- b) el receptor
- c) el producto
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.10. Prueba teórica para el puesto de Recepcionista

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
RECEPCIONISTA COD. A0011		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
<p>1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar la recepcionista?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Atender la central telefónica en todo momento.b) Dirigir las llamadas entrantes a las respectivas personas.c) Llevar el registro y número de llamadas.d) <u>Todas las anteriores</u>e) Ninguna de las anteriores <p>2. ¿Qué es la atención al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Es un servicio que prestan y proporcionan las empresas a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.b) Es un servicio que prestan las empresas para aclarar las dudas de los clientes.c) <u>Todas las anteriores</u>d) Ningunas de las anteriores <p>3. ¿Qué es un cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Es aquella persona o empresa que recibe o adquiere nuestro servicio o producto.b) Es aquella persona o empresa que consume nuestro servicio o producto.c) <u>Todas las anteriores.</u>d) Ninguna de las anteriores <p>4. ¿Cuál es el orden del proceso de atención al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Iniciar el contacto, satisfacer, obtener información y finalizar.b) <u>Iniciar el contacto, obtener información, satisfacer y finalizar.</u>c) Obtener información, iniciar el contacto, satisfacer y finalizar.d) Satisfacer, iniciar el contacto, obtener información y finalizar. <p>5. ¿Qué es un cliente insatisfecho?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Es una persona que está conforme con nuestro producto o servicio.		

- b) Es una persona que está inconforme con nuestro producto y servicio.
- c) Es una persona que hace mala publicidad.
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores.

6. ¿Qué es un cliente satisfecho

- a) Es una persona que está conforme con nuestro producto o servicio.
- b) Es una persona que está inconforme con nuestro producto y servicio.
- c) Es una persona que hace mala publicidad.
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores.

7. ¿Cuáles son las características de un cliente satisfecho?

- a) Inconformidad con el servicio o producto
- b) Enfado con la empresa que brinda el servicio
- c) Desea desquitarse haciendo mala publicidad
- d) Ninguna de las anteriores.

8. ¿Cuáles son las características de un cliente insatisfecho?

- e) Inconformidad con el servicio o producto
- f) Enfado con la empresa que brinda el servicio
- g) Desea desquitarse haciendo mala publicidad
- h) Todas las anteriores.

9. ¿Cuál es el objetivo de tener un cliente satisfecho?

- a) Aumento de compras
- b) Lograr publicidad a través del cliente.
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores

10. Escriba 2 estrategias para mantener al cliente satisfecho.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.11. Prueba teórica para el puesto de Jefe de Producción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE PRODUCCIÓN COD. A0012		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de producción?		
a) Coordinar y supervisar el trabajo que ejecuta el personal.		
b) Verificar y refrendar el trabajo que realizan las diferentes secciones.		
c) Elaborar y aplicar mecanismos para dar seguimiento al mantenimiento preventivo de los equipos.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es un proceso de producción?		
a) <u>Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos.</u>		
b) Es una técnica que se utiliza para mejorar la calidad del producto.		
c) Ninguna de las anteriores		
d) Todas las anteriores		
3. ¿Cuál de estos elementos pertenecen al proceso de producción?		
a) Factores productivos (mano de obra e insumos)		
b) Tecnologías (maquinarias)		
c) Bienes o servicios.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
4. ¿Cuáles son los tipos de procesos productivos?		
a) <u>Proceso productivo en serie y proceso productivo bajo pedido.</u>		
b) Proceso productivo de selección y proceso productivo de implementación.		
c) Proceso productivo abierto y proceso productivo cerrado.		
d) Proceso productivo sencillo y procesos productivo complejo.		
5. ¿Cuáles son las etapas del proceso productivo?		
a) Etapa de acopio, etapa de producción y la etapa de procesamiento.		
b) Etapa analítica, etapa de síntesis y etapa de acontecimiento.		
c) <u>Todas las anteriores</u>		

d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué elemento es más importante el proceso de producción?

- a) El personal
- b) La maquinaria
- c) Los materiales
- d) Todos

7. ¿Qué es una imprenta?

- a) Es un método mecánico destinado a reproducir textos e imágenes sobre papel, tela u otros materiales.
- b) Es un mecanismo para imprimir periódicos
- c) Es una estructura mecánica para la distribución de periódicos.
- d) Todas las anteriores

8. ¿Qué es un sistema de producción?

- a) Es aquel sistema que proporciona una estructura que agiliza la descripción, la ejecución y el planteamiento de un proceso industrial.
- b) Es un proceso de producción
- c) Es un mecanismo para desarrollar productos.
- d) Todas las anteriores

9. ¿Qué es la producción en masa?

- a) Es cuando solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales.
- b) Es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación.
- c) Es cuando la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana.

10. ¿Qué es producción continua?

- a) Es cuando solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales.
- b) Es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación.
- c) Es cuando la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.12. Prueba teórica para el puesto de Jefe de sistemas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE SISTEMAS COD. A0016		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de sistemas?		
a) Desarrollar los procedimientos informáticos de manejo de la información.		
b) Desarrollar procedimientos de protección para la información de la empresa.		
c) Coordinar y negociar con proveedores la adquisición de nuevos equipos o software.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es una red de computadoras?		
a) <u>Es un conjunto de equipos informáticos y software conectados entre sí por medio de dispositivos físicos que envían y reciben impulsos eléctricos, con la finalidad de compartir información.</u>		
b) Es un conjunto de redes que ofrecen productos y servicios a través de la internet		
c) Todas las anteriores		
d) Ninguna de las anteriores		
3. ¿Qué es LAN?		
a) <u>Es una red de área local</u>		
b) Es una red de área amplia		
c) Es una red internacional		
d) Es una red cerrada		
4. ¿Qué es WAN?		
a) Es una red de área local		
b) <u>Es una red de área amplia</u>		
c) Es una red internacional		
d) Es una red cerrada		
5. ¿Qué es topología de redes?		

- a) Es un mapa físico o lógico de una red que sirve para intercambiar datos.
- b) Son los datos de la red
- c) Son cadenas de información
- d) Son frecuencias informáticas

6. ¿Cuál de las siguientes son formas de la topología?

- a) Lineal y estrella
- b) Anillo y malla
- c) Hipercubo y árbol
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

7. ¿Qué es internet?

- a) Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP.
- b) Es una conexión de una frecuencia informática
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores

8. ¿Qué es un hardware?

- a) Son las partes físicas de un sistema informático.
- b) Es el soporte lógico de un sistema informático
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.

9. ¿Qué es un software?

- a) Son las partes físicas de un sistema informático.
- b) Es el soporte lógico de un sistema informático
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.

10. ¿Qué son los dominios de internet?

- a) Es una red de identificación que es asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet.
- b) Es una red de comunicación que es asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet.
- c) Ninguna de las anteriores.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.13. Prueba teórica para el puesto de Jefe de redacción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE REDACCIÓN COD. A0017		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de redacción?		
a) Participar en reuniones que aclaren las pautas para redactar las minutas correspondientes.		
b) Realizar propuestas de los temas para desarrollar en el periódico.		
c) Plantear las necesidades del texto y los lineamientos a seguir como.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es una redacción?		
a) <u>Es el resultado que se obtiene de escribir, armar o construir un texto con intención de comunicar a un público en específico.</u>		
b) Es realizar un escrito.		
c) Es un informe de alguna situación.		
d) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Cuáles son las partes de una redacción?		
a) Introducción		
b) Desarrollo		
c) Conclusión.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
4. ¿Cuáles son los elementos de la redacción?		
a) <u>Fondo y forma</u>		
b) Orden y fondo		
c) Forma y el escrito		
d) Ninguna de las anteriores		
5. ¿Qué es comunicación social?		
a) <u>Es un campo de estudios interdisciplinarios que investigan la información y la expresión.</u>		
b) Es un campo o materia que se encarga de estudiar los problemas de la		

sociedad.

- c) Es una ciencia que se encarga de ayudar a la sociedad
- d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué es periodismo?

- a) Es una actividad que consiste redactar un medio.
- b) Es una actividad profesional que en términos generales consiste en la captación y tratamiento de la información en cualquiera de sus formas y variedades.
- c) Es una actividad que se encarga a la presentación de noticias en televisión.
- d) Todas las anteriores.
- e) Ninguna de las anteriores.

7. ¿Cómo se clasifica el periodismo según el medio de información?

- a) Periodismo gráfico y periodismo escrito
- b) Periodismo radiofónico y periodismo audiovisual.
- c) Periodismo digital
- d) Todas las anteriores

8. ¿Cómo se clasifica el periodismo según el tipo de información?

- a) Periodismo ambiental y periodismo científico
- b) Periodismo ciudadano y periodismo declarativo
- c) Periodismo deportivo y periodismo político
- d) Todas las anteriores

9. ¿Cuál es el periodismo escrito?

- a) Es aquel que utiliza la fotografía como medio.
- b) Es aquel que aparece en los periódicos y revistas.
- c) Es aquel que emplea la radio.
- d) Es aquel que usa la televisión para transmitir la información.
- e) Es aquel utiliza la web.

10. ¿Cuál es el periodismo gráfico?

- a) Es aquel que utiliza la fotografía como medio.
- b) Es aquel que aparece en los periódicos y revistas.
- c) Es aquel que usa la televisión para transmitir la información.
- d) Es aquel utiliza la web.

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.14. Prueba teórica para el puesto de Redactor (Periodista)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
REDACTOR COD. A0018		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el periodista?		
a) Investigar, cubrir asignaciones, rutas, entrevistas y fuentes, para la redacción de noticias, reportajes, artículos y editoriales.		
b) Producir información con técnicas dirigidas a las características de la prensa escrita.		
c) Editar suplementos, periódicos, boletines y publicaciones.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es una redacción?		
a) <u>Es el resultado que se obtiene de escribir, armar o construir un texto con intención de comunicar a un público en específico.</u>		
b) Es realizar un escrito.		
c) Es un informe de alguna situación.		
d) Ninguna de las anteriores.		
3. ¿Cuál es el periodismo escrito?		
a) Es aquel que utiliza la fotografía como medio.		
b) <u>Es aquel que aparece en los periódicos y revistas.</u>		
c) Es aquel que emplea la radio.		
d) Es aquel utiliza la web.		
4. ¿Cuál es el periodismo gráfico?		
a) <u>Es aquel que utiliza la fotografía como medio.</u>		
b) Es aquel que aparece en los periódicos y revistas.		
c) Es aquel que usa la televisión para transmitir la información.		
d) Es aquel utiliza la web.		
5. ¿Qué es comunicación social?		
a) <u>Es un campo de estudios interdisciplinarios que investigan la información y la expresión.</u>		

- b) Es un campo o materia que se encarga de estudiar los problemas de la sociedad.
- c) Es una ciencia que se encarga de ayudar a la sociedad
- d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué es periodismo?

- a) Es una actividad que consiste redactar un medio.
- b) Es una actividad profesional que en términos generales consiste en la captación y tratamiento de la información en cualquiera de sus formas y variedades.
- c) Es una actividad que se encarga a la presentación de noticias en televisión.
- d) Todas las anteriores.
- e) Ninguna de las anteriores.

7. ¿Cómo se clasifica el periodismo según el medio de información?

- a) Periodismo gráfico y periodismo escrito
- b) Periodismo radiofónico y periodismo audiovisual.
- c) Periodismo digital
- d) Todas las anteriores

8. ¿Cómo se clasifica el periodismo según el tipo de información?

- a) Periodismo ambiental y periodismo científico
- b) Periodismo ciudadano y periodismo declarativo
- c) Periodismo deportivo y periodismo político
- d) Todas las anteriores

9. ¿Cuáles son las partes de una redacción?

- a) Introducción
- b) Desarrollo
- c) Conclusión.
- d) Todas las anteriores

10. ¿Cuáles son los elementos de la redacción?

- a) Fondo y forma
- b) Orden y fondo
- c) Forma y el escrito
- d) Ninguna de las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.15. Prueba teórica para el puesto de Jefe de diagramación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
JEFE DE DIAGRAMACIÓN COD. A0019		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el jefe de diagramación?		
a) Organizar y supervisar la impresión de los trabajos diagramados, cuidando la calidad de los mismos.		
b) Mantener relaciones con el consejo de redacción de las publicaciones, para captar los detalles para la realización de los trabajos.		
c) Programar y verificar las órdenes de trabajo y asignarlas según los requerimientos.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
2. ¿Qué es diagramación?		
a) Es un sistema de programación de las editoriales.		
b) Es el principio de comunicación de los medios escritos		
c) <u>Es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio, contenidos escritos y visuales, en medios impresos y electrónicos, como libros, diarios y revistas.</u>		
3. ¿Cuáles son los elementos de proceso de diagramación?		
a) Textos, títulos y fotos		
b) Infografías, ilustraciones y box.		
c) Hilos, encabezados y espacios de publicidad.		
d) <u>Todas las anteriores</u>		
4. ¿Cuáles son los tamaños fundamentales para la diagramación de diarios?		
a) Estándar y tabloide		
b) Medio tabloide y europeo		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
d) Ninguna de las anteriores		
5. ¿Con qué otro nombre se la conoce a la diagramación?		

- a) Adecuación
- b) Maquetación
- c) Mecanización
- d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Cuáles son los errores frecuentes en la maquetación de textos?

- a) Las palabras sueltas en la última línea de un párrafo.
- b) Los llamados ríos o espacios en blancos entre palabras.
- c) Las particiones de palabras al final de una línea.
- d) Todas las anteriores

7. ¿Cuáles son las posibles alineaciones del texto?

- a) Alineación del texto a la izquierda
- b) Alineación del texto a la derecha
- c) Alineación del texto centrada
- d) Todas las anteriores

8. ¿Qué es la distribución de los elementos en la diagramación

- a) Es ubicar los elementos de manera ordena y coherente para el entendimiento del lector.
- b) Es mejorar la presentación de un periódico.
- c) Es diseñar la presentación del periódico.
- d) Ninguna de las anteriores

9. ¿Qué es tipografía?

- a) Es el arte y la técnica en el manejo y selección de tipos para crear trabajos de impresión.
- b) Es la ciencia de establecer los tipos de letras para la impresión de documentos
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.

10. ¿Cuáles son las clases de tipografía?

- a) Tipografía del detalle y tipografía de edición
- b) Tipografía creativa y macrotipografía
- c) Todas las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 3.16. Prueba teórica para el puesto de Diagramador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA		
PROCESO DE SELECCIÓN		
PRUEBA TEÓRICA		
DIAGRAMADOR COD. A0020		
Nombre:	CL.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
1. ¿Cuáles son las funciones básicas que debe desempeñar el diagramador?		
a) Diagramar, armar y diseñar carátulas y logotipos para las ediciones.		
b) Dibujar ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas para la diagramación.		
c) Realiza el montaje de publicaciones, diplomas, certificados y demás documentos.		
d) Todas las anteriores		
2. ¿Con qué otro nombre se la conoce a la diagramación?		
a) Adecuación		
b) <u>Maquetación</u>		
c) Mecanización		
d) Ninguna de las anteriores		
3. ¿Cuáles son los elementos de proceso de diagramación?		
a) Textos, títulos, fotos, Infografías, ilustraciones y box.		
b) Hilos, encabezados y espacios de publicidad.		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
4. ¿Cuáles son los tamaños fundamentales para la diagramación de diarios?		
a) Estándar y tabloide		
b) Medio tabloide y europeo		
c) <u>Todas las anteriores</u>		
5. ¿Qué es diagramación?		
a) Es un sistema de programación de las editoriales.		
b) Es el principio de comunicación de los medios escritos		
c) <u>Es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio, contenidos escritos y visuales, en medios impresos y electrónicos, como libros, diarios y revistas.</u>		

6. ¿Qué es la distribución de los elementos en la diagramación

- a) Es ubicar los elementos de manera ordena y coherente para el entendimiento del lector.
- b) Es mejorar la presentación de un periódico.
- c) Es diseñar la presentación del periódico.

7. ¿Cuáles son los errores frecuentes en la maquetación de textos?

- a) Las palabras sueltas en la última línea de un párrafo.
- b) Los llamados ríos o espacios en blancos entre palabras.
- c) Las particiones de palabras al final de una línea.
- d) Todas las anteriores

8. ¿qué es la tipografía creativa?

- a) Es aquella que centra sus funciones en el peso visual, el interletrado y el interlineado.
- b) Es aquella que se centre en el interlineado, la medida de línea y columna, es decir aquellas unidades que conceden un carácter normativo.
- c) Esta contempla la comunicación como una metáfora visual, donde el texto no sólo tiene una funcionalidad lingüística, sino que se representa de forma gráfica, como si se tratara de una imagen.

9. ¿Qué es la tipografía del detalle?

- a) Es aquella que centra sus funciones en el peso visual, el interletrado y el interlineado.
- b) Es aquella que se centra en el tipo de letra, el estilo de la letra y en el cuerpo de la letra.
- c) Es aquella que se centre en el interlineado, la medida de línea y columna, es decir aquellas unidades que conceden un carácter normativo.
- d) Esta contempla la comunicación como una metáfora visual.

10. ¿Qué es tipografía?

- a) Es el arte y la técnica en el manejo y selección de tipos para crear trabajos de impresión.
- b) Es la ciencia de establecer los tipos de letras para la impresión de documentos
- c) Todas las anteriores

Firma del candidato:		Firma del responsable:	
-----------------------------	--	-------------------------------	--

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4. Formatos de la entrevista de las competencias por puestos

Anexo 4.1. Entrevista por competencias para el puesto de Gerente

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS GERENTE COD. A0001		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	

Específicas		
Liderazgo	<p>¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?</p> <p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Desarrollo de personas	<p>¿Qué entiende por desarrollo de personas?</p> <p>¿Se considera una persona capaz de desarrollar las habilidades de otras personas?</p> <p>¿Qué técnicas utilizaría para desarrollar a las capacidades de las personas?</p>	
Dirección de personas	<p>¿Cómo aplicaría usted la dirección de personas?</p> <p>¿Considera usted una tarea fácil dirigir personas? ¿Por qué?</p>	
Trabajo en equipo y cooperación	<p>¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?</p> <p>Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo?</p> <p>¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?</p>	
Capacidad de planificación	<p>¿Qué entiende por capacidad de planeación?</p> <p>¿Cómo aplicaría usted la planeación en la empresa?</p>	
Toma de decisiones	<p>¿Cuál ha sido la decisión más importante que ha tenido que tomar en el medio labora?</p> <p>¿Crees que las decisiones intervienen directamente en el desarrollo de una empresa? ¿Por qué?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Conoce cuál es la función principal de nuestra empresa?</p> <p>¿Cuál considera usted que es el departamento más importante dentro de la empresa? ¿Por qué?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.2. Entrevista por competencias para el puesto de Contador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS CONTADOR COD. A0003		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de contabilidad?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de contabilidad?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de contabilidad?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de contabilidad?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de contabilidad?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.3. Entrevista por competencias para el puesto de Auxiliar contable

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS AUXILIAR CONTABLE COD. A0004		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.4. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de ventas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE VENTAS COD. A0005		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de ventas?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de ventas?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de ventas?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de ventas?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de ventas?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.5. Entrevista por competencias para el puesto de Vendedor

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS VENDEDOR COD. A0006			
Nombre:		CI.:	Calificación:
Fecha:		Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.	
Cardinales o generales			
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?		
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?		
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?		
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?		
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?		
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?		
Específicas			
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido		

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.6. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de cobranzas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE COBRANZAS COD. A0007		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de cobranzas?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de cobranzas?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de cobranzas?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de cobranzas?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de cobranzas?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.7. Entrevista por competencias para el puesto de Cobrador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS COBRADOR COD. A0008			
Nombre:		CI.:	Calificación:
Fecha:		Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.	
Cardinales o generales			
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?		
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?		
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?		
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?		
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?		
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?		
Específicas			
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido		

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.8. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de circulación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE CIRCULACIÓN COD. A0009		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de circulación?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de circulación?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de circulación?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de circulación?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de circulación?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.9. Entrevista por competencias para el puesto de Repartidor

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS REPARTIDOR COD. A0010		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.10. Entrevista por competencias para el puesto de Recepcionista

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS RECEPCIONISTA COD. A0011			
Nombre:		CI.:	Calificación:
Fecha:		Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS		PT.
Cardinales o generales			
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?		
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?		
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?		
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?		
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?		
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?		
Específicas			
Manejo de	¿Qué hace con la información que pasa por usted?		

información	¿Qué entiende por manejo de información?	
Disciplina	¿Se considera una persona disciplinada? ¿Por qué?	
Sensibilidad interpersonal	¿Se considera una persona que le gusta escuchar a los demás? ¿Por qué? ¿Cuál ha sido el caso más reciente en el que ha tenido que ayudar a alguien?	
Orientación al servicio al cliente	¿Se le han presentado situaciones difíciles con los clientes? ¿Qué hizo en ese caso? ¿Qué ha hecho usted para dar un buen servicio en relación al cliente?	
Colaboración	¿Se considera una persona colaboradora? ¿Por qué?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.11. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de producción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE PRODUCCIÓN COD. A0012		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de producción?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de producción?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de producción?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de producción?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de producción?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.12. Entrevista por competencias para el puesto de Fotomecánico

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS FOTOMECÁNICO COD. A0013		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.13. Entrevista por competencias para el puesto de Prensista

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PRENSISTA COD. A0014		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.14. Entrevista por competencias para el puesto de Encuadernador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS ENCUADERNADOR COD. A0015		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.15. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de sistemas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE SISTEMAS COD. A0016		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de sistemas?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de sistemas?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de sistemas?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de sistemas?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de sistemas?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.16. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de redacción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE REDACCIÓN COD. A0017			
Nombre:		CI.:	Calificación:
Fecha:		Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.	
Cardinales o generales			
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?		
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?		
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?		
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?		
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?		
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?		
Específicas			
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?		

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de redacción?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de redacción?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de redacción?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de redacción?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de redacción?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.17. Entrevista por competencias para el puesto de Redactor (Periodista)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS REDACTOR (PERIODISTA) COD. A0018		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.18. Entrevista por competencias para el puesto de Jefe de diagramación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS JEFE DE DIAGRAMACIÓN COD. A0019		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Liderazgo	¿Qué características consideras tú que tiene un buen líder?	

	<p>¿Te consideras tú un buen líder? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias utilizarías para que los demás acepten tus opiniones?</p>	
Conocimientos técnicos	<p>¿Qué estrategias aplicaría usted para mejorar la eficacia y la calidad del departamento de diagramación?</p> <p>¿Cómo mejorarías el desempeño del personal del departamento de diagramación?</p> <p>¿Cómo evaluarías la calidad del departamento de diagramación?</p>	
Iniciativa	¿Cómo tomas la iniciativa en una reunión laboral?	
Construcción de relaciones	<p>¿Qué son para usted las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo?</p> <p>¿Cómo imagina usted las relaciones óptimas en el ambiente de trabajos?</p>	
Conocimiento del entorno	<p>¿Cuál es la función principal del departamento de diagramación?</p> <p>¿Cuáles crees tú que son las actividades del departamento de diagramación?</p>	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 4.19. Entrevista por competencias para el puesto de Diagramador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA PROCESO DE SELECCIÓN ENTREVISTA DE COMPETENCIAS DIAGRAMADOR COD. A0020		
Nombre:	CI.:	Calificación:
Fecha:	Telf.:	
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PT.
Cardinales o generales		
Compromiso con la empresa	¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa? ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa? ¿Qué puedes aportar a nuestra empresa?	
Ética empresarial	¿Qué entiende por ética empresarial? ¿Considera usted que la ética empresarial limita a las empresas? ¿Cómo aplica usted la ética empresarial?	
Orientación a los resultados	¿Existe alguna situación en la que hayas tenido que cambiar el método de trabajo para mejorar los resultados? ¿Cómo logras alcanzar los resultados planteados? ¿Cómo mides los resultados de una actividad?	
Orientación al cliente	¿Cómo define la atención al cliente? ¿Cómo creas relaciones positivas con los clientes? ¿Cómo evaluarías la satisfacción de un cliente?	
Excelencia operativa	¿Qué entiende por excelencia operativa? ¿Considera usted que la excelencia operativa es la base del crecimiento de una empresa? ¿Cómo lograría usted la excelencia operativa?	
Responsabilidad personal	¿Cómo define usted a una persona responsable? ¿Qué características cree usted que posee una persona responsable? ¿Se considera usted una persona responsable? ¿Por qué?	
Específicas		
Trabajo en equipo	¿Cuál ha sido el logro más importante que has obtenido	

	dentro de un equipo? Si en tu grupo de trabajo está una persona que no es de tu agrado. ¿Consideras que eso afectaría tu trabajo? ¿Qué aspectos son los que más valoras cuando trabajas en equipo?	
Búsqueda de información	¿Cuénteme sobre alguna tarea en la que ha tenido que buscar información? ¿Qué tipo de periódicos lee habitualmente? ¿Cómo selecciona la información que considera relevante?	
Creatividad e innovación	¿Cuénteme alguna situación en la que haya sido innovador?	
Pensamiento analítico y conceptual	¿Existe algún problema complejo en el que haya tenido que analizar la situación para resolverlo? ¿Cuándo tiene que resolver un problema por dónde empieza?	
Preocupación por el orden y la calidad	¿Se considera una persona ordenada? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por distribución de tareas? ¿Cómo mantiene el orden en su puesto de trabajo?	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5. Formatos de la evaluación de desempeño por competencias

Anexo 5.1. Evaluación de desempeño para el puesto de Gerente

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Gerente		Código:		A0001	
Jefe inmediato:		Directora General		Área:		Gerencial	
Nivel:		Ejecutivo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						

Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional				
	Busca estrategias para lograr la excelencia.				
TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Sabe cómo liderar los proyectos de la empresa.				
	Motiva constantemente a su personal.				
	Incentiva al logro de los objetivos de la empresa y los del personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Desarrollo de personas	Identifica rápidamente cuando una persona es talentosa.				
	Utiliza y mejora el talento y las capacidades del personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Dirección de personas	Asesora de una manera adecuada a sus personal.				
	Suministra información adecuada a sus subordinados.				
	Mantiene el control y la dirección de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Trabajo en equipo y cooperación	Está consciente de su rol como líder del equipo.				
	Colabora en el cumplimiento de los objetivos de los departamentos y los de la empresa.				

	Celebra los logros de la empresa y los de su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Capacidad de planificación	Es metódico, sistemático y organizado.				
	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo.				
	Establece planes de acción y planes de seguimiento.				
TOTAL PROMEDIO					
Toma de decisiones	Las decisiones que toma son acertadas.				
	Se compromete con las decisiones que toma.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual de la empresa.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.2. Evaluación de desempeño para el puesto de Contador general

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Contador general		Código:		A0003	
Jefe inmediato:		Gerente		Área:		Finan. y Comer	
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:			Firma:	Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:			Firma:			
	CI:						
Cardinales o generales				S	F	PV	N
				(4)	(3)	(2)	(1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
TOTAL PROMEDIO							
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.3. Evaluación de desempeño para el puesto de Auxiliar contable

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Auxiliar contable		Código:	A0004		
Jefe inmediato:		Contador general		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.4. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de ventas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de ventas		Código:	A0005		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.5. Evaluación de desempeño para el puesto de Vendedores

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Vendedores		Código:	A0006		
Jefe inmediato:		Jefe de ventas		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.6. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de cobranzas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de cobranzas		Código:	A0007		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.7. Evaluación de desempeño para el puesto de Cobrador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Cobrador		Código:	A0008		
Jefe inmediato:		Jefe de cobranzas		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES: 					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.8. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de circulación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de circulación		Código:	A0009		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.9. Evaluación de desempeño para el puesto de Repartidor

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Repartidor		Código:	A0010		
Jefe inmediato:		Jefe de circulación		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.10. Evaluación de desempeño para el puesto de Recepcionista

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Recepcionista		Código:	A0011		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Finan. y Comer		
Nivel:		Auxiliar o apoyo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Manejo de información	Direcciona de manera correspondiente la información que llega.				
	Establece mecanismo para ordenar la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Disciplina	Mantiene la disciplina en su entorno laboral.				
	Acata de manera acertada las órdenes efectuadas.				
TOTAL PROMEDIO					
Sensibilidad interpersonal	Escucha con atención las necesidades del cliente.				
	Se preocupa por el cliente.				
TOTAL PROMEDIO					
Orientación al servicio al cliente	Busca como mejorar el servicio al cliente.				
	Responde a las necesidades de los clientes.				
	Establece relaciones cordiales en la atención al cliente.				
TOTAL PROMEDIO					
Colaboración	Colabora con los cliente y con su equipo de trabajo				
	Siempre está atenta/o a ayudar en los problemas del personal y de los clientes.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.11. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de producción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de producción		Código:	A0012		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Producción		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.12. Evaluación de desempeño para el puesto de Fotomecánico

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Fotomecánico		Código:	A0013		
Jefe inmediato:		Jefe de producción		Área:	Producción		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES: 					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.13. Evaluación de desempeño para el puesto de Prensista

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Prensista		Código:	A0014		
Jefe inmediato:		Jefe de producción		Área:	Producción		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.14. Evaluación de desempeño para el puesto de Encuadernador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Encuadernador		Código:	A0015		
Jefe inmediato:		Jefe de producción		Área:	Producción		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.15. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de sistemas

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de sistemas		Código:	A0016		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Editorial		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.16. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de redacción

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de redacción		Código:	A0017		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Editorial		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.17. Evaluación de desempeño para el puesto de Redactor (periodista)

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Redactor (periodista)		Código:	A0018		
Jefe inmediato:		Jefe de redacción		Área:	Editorial		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES: 					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.18. Evaluación de desempeño para el puesto de Jefe de diagramación

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Jefe de diagramación		Código:	A0019		
Jefe inmediato:		Gerente		Área:	Editorial		
Nivel:		Táctico		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Liderazgo	Mantiene al personal de su departamento motivado.				
	Incentiva al logro de los objetivos.				
	Mantiene la confianza de su personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimientos técnicos	Desempeña de forma acertada sus funciones laborales.				
	Comprende y sabe cuáles son las funciones de su departamento.				
TOTAL PROMEDIO					
Iniciativa	Toma la iniciativa en las labores que realiza.				
	Solucionas problemas de su área y aporta con ideas nuevas.				
TOTAL PROMEDIO					
Construcción de relaciones	Mantiene relaciones óptimas con su personal de trabajo.				
TOTAL PROMEDIO					
Conocimiento del entorno	Está consciente de la situación actual del departamento.				
	Sabe cómo manejar situaciones difíciles del entorno.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 5.19. Evaluación de desempeño para el puesto de Diagramador

EMPRESA DIARIO LA PRENSA							
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del puesto:		Diagramador		Código:	A0020		
Jefe inmediato:		Jefe de diagramación		Área:	Editorial		
Nivel:		Operativo		Fecha:			
Datos del evaluado	Nombre:		Firma:		Calificación:		
	CI:						
Datos del evaluador	Nombre:		Firma:				
	CI:						
Cardinales o generales				S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Compromiso con la empresa	Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose identificados con ellos.						
	Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.						
	Cumple con los compromisos de la empresa.						
TOTAL PROMEDIO							
Ética empresarial	Basa sus decisiones y acciones en base a sus valores éticos y los de la empresa.						
	TOTAL PROMEDIO						
Orientación a los resultados	Se propone objetivos y metas altas para mejorar su trabajo						
	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.						
	Analiza los resultados actuales y establece estrategias para mejorarlos.						
TOTAL PROMEDIO							
Orientación al cliente	Busca constantemente como mejorar la satisfacción del cliente.						
	TOTAL PROMEDIO						
Excelencia operativa	Lleva su trabajo con excelencia profesional						
	Busca estrategias para lograr la excelencia.						

TOTAL PROMEDIO					
Responsabilidad personal	Realiza su trabajo de forma responsable.				
	Mantiene un balance entre lo su entorno laboral y personal.				
TOTAL PROMEDIO					
Específicas		S (4)	F (3)	PV (2)	N (1)
Trabajo en equipo	Es consciente de la función que cumple dentro de su equipo de trabajo				
	Valora y respeta las opiniones de su equipo de trabajo				
	Coopera constantemente con el área donde trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Búsqueda de información	Sabe cómo buscar la información necesaria para desempeñar su trabajo.				
	Maneja de una forma acertada la información.				
TOTAL PROMEDIO					
Creatividad e innovación	Desarrolla ideas creativas e innovadoras para mejorar su desempeño laboral y la del área en la que trabaja.				
TOTAL PROMEDIO					
Pensamiento analítico y conceptual	Detecta a tiempo los problemas de su área o departamento				
	Establece prioridades para las tareas de orden e importancia.				
	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.				
TOTAL PROMEDIO					
Preocupación por el orden y la	Se preocupa por mantener el orden en sus actividades				

calidad	Pone mucha dedicación en el trabajo que realiza para que este sea de calidad.				
TOTAL PROMEDIO					
TOTAL PROMEDIO					
OBSERVACIONES:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

Elaborado por: Karen Mosquera

Anexo 6. Costos del Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias laborales

TABLA DE COSTOS					
PROCESO	ACTIVIDAD	PERSO NAL	HORAS	COSTO/ HORAS	COSTO TOTAL
Reclutamiento	Anuncio en el periódico	-----	-----	-----	\$ 3,00
Selección	Revisión y selección de carpetas	1	8 h	\$ 2,50	\$ 20,00
	Impresiones de las evaluaciones	-----	-----	-----	\$ 2,00
	Evaluación teórica y psicológica	1	16h	\$ 2,50	\$ 40,00
	Entrevista	1	8 h	\$ 2,50	\$ 20,00
Inducción	Aplicación de la inducción	-----	2 h	\$ 2,50	\$ 5,00
Evaluación del desempeño	Impresiones de las evaluaciones	-----	-----	-----	\$ 2,00
	Evaluación	10	8 h	\$ 2,50	\$ 200,00
Formación y desarrollo	Capacitaciones	3	40 h	\$ 15,00	\$1800,00
	Insumos para capacitaciones	-----	-----	-----	\$ 20,00
TOTAL					\$2112,00

Elaborado por: Karen Mosquera